



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hospodaření vybrané příspěvkové organizace

Economy of a State – Funded Organization

Student: Marek Jakůbek

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Aleš Kubíček

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Marek Jakůbek**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: Hospodaření vybrané příspěvkové organizace  
Economy of a State - Funded Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Legislativní rámec pro vznik a financování příspěvkových organizací
  3. Charakteristika příspěvkové organizace
  4. Analýza vývoje hospodaření v letech 2011 - 2013
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011*. 2. vyd. Ostrava: ANAG, 2011. 191 s. ISBN 978-807-2636-648.  
MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-675-4.  
OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek – po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

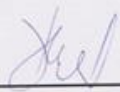
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Aleš Kubiček**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 7. května 2015

.....  
Marek Jakůbek

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval lidem, kteří mi poskytovali rady a odbornou pomoc při psaní této bakalářské práce. Děkuji svému vedoucímu práce, panu Mgr. Aleši Kubíčkovi a také řediteli organizace SVČ FOKUS panu Martinu Jakůbkovi a ekonomce paní Martě Brišové za poskytnutí potřebných informací a za věnovaný čas.

# Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LEGISLATIVNÍ RÁMEC PRO VZNIK A FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ .....</b>	<b>5</b>
2.1 Vymezení základní legislativy .....	5
2.2 Organizace zřizované jednotkami územní samosprávy .....	7
2.3 Financování příspěvkových organizací .....	8
2.4 Vztah mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací .....	8
2.5 Peněžní fondy v příspěvkové organizaci .....	9
2.5.1 Rezervní fond .....	9
2.5.2 Investiční fond .....	10
2.5.3 Fond kulturních a sociálních potřeb .....	10
2.5.4 Fond odměn .....	10
2.6 Specifické financování příspěvkové organizace .....	11
2.6.1 Bankovní úvěry a půjčky .....	11
2.6.2 Transakce s cennými papíry .....	11
2.6.3 Operace se směnkami .....	11
<b>3. CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>12</b>
3.1 Obecná terminologie .....	12
3.1.1 Typologie příspěvkových organizací .....	12
3.1.2 Zřizování příspěvkové organizace .....	13
3.1.3 Vznik příspěvkové organizace .....	13
3.1.4 Zřizovací listina a její náležitosti .....	14
3.1.5 Majetek v příspěvkové organizaci .....	15
3.1.6 Hlavní a doplňková činnost .....	15
3.1.7 Práva a povinnosti zřizovatele .....	16
3.1.8 Statutární orgán .....	17
3.2 Charakteristika hospodaření příspěvkové organizace .....	17
3.2.1 Zásady správného hospodaření .....	17
3.2.2 Náklady v příspěvkové organizaci .....	18
3.2.3 Výnosy v příspěvkové organizaci .....	19
3.2.4 Výsledek hospodaření v organizaci .....	19
3.2.5 Finanční kontrola .....	19
3.3 Metody pro analýzu nákladů a výnosů .....	20
3.3.1 Metoda horizontální a vertikální analýzy .....	20
3.3.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy pro podmínky municipální firmy .....	21
3.4 Charakteristika příspěvkové organizace SVČ Fokus .....	23

3.4.1 Obecná charakteristika organizace .....	23
3.4.2 Účel zřízení .....	24
3.4.3 Popis hlavní činnosti .....	24
3.4.4 Popis doplňkové činnosti .....	24
3.4.5 Organizační struktura organizace .....	25
3.4.6 Přehled počtu zájemců a kroužků .....	26
3.4.7 Personální zajištění .....	27
<b>4. ANALÝZA VÝVOJE HOSPODAŘENÍ V LETECH 2011 – 2013 .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Analýza nákladů .....</b>	<b>28</b>
4.1.1 Vertikální nákladová analýza .....	30
4.1.2 Horizontální nákladová analýza .....	32
4.1.3 Analýza energetických nákladů .....	34
4.1.4 Variátor celkových nákladů .....	37
4.1.5 Ziskovost nákladů z doplňkové činnosti .....	38
4.1.6 Nákladovost výnosů s využitím zlomového faktoru $\Psi$ .....	38
<b>4.2 Analýza výnosů .....</b>	<b>39</b>
4.2.1 Vertikální výnosová analýza .....	40
4.2.2 Horizontální výnosová analýza .....	42
4.2.3 Výpočet autarkie na nákladově výnosové bázi .....	44
<b>4.3 Analýza výsledku hospodaření .....</b>	<b>44</b>
4.3.1 Struktura hospodářského výsledku .....	44
4.3.2 Rozdělení a využití výsledku hospodaření .....	45
<b>4.4 Shrnutí a doporučení .....</b>	<b>47</b>
<b>5. ZÁVĚR .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>52</b>
Odborná literatura .....	52
Internetové a ostatní zdroje .....	53
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>54</b>

# 1. Úvod

Dnešní doba se vyznačuje obrovským množstvím působících organizací a institucí. Vedle běžných firem, ať už malých nebo velkých, jejichž primárním cílem je provozovat svou činnost s ohledem na vytvoření zisku, zahrnuje národní hospodářství také nespočet organizací neziskových, které za účelem tvorby zisku zřízeny nebyly vůbec nebo v částečné míře pro efektivnější zhodnocení svěřených prostředků v podobě doplňkové činnosti k činnosti hlavní. Nejčastější oblastí, se kterou je možné se setkat v České republice pod právním označením příspěvková organizace, je oblast školství a vzdělávací činnost, popřípadě zdravotnické služby. To je důvod, proč jsou tyto služby zabezpečovány především neziskovým sektorem, neboť jejich primárním cílem je poskytovat služby v podobě přímého užitku pro občany.

Tato práce je zaměřena na hospodářskou činnost konkrétní příspěvkové organizace, která byla zřízena za účelem poskytování služeb vzdělávacího a zájmového charakteru. Nejprve se práce opírá o základní teoretická východiska, která jsou zaměřena především na zřízení a provoz příspěvkové organizace z pohledu legislativy. Je v ní nastíněn těsný vztah k jejímu zřizovateli, ale také základní vymezení fondů a zdrojů financování, které jsou potřebné pro zajištění chodu organizace.

Cílem práce je určit, jakým směrem se její hospodaření ubírá, především pak vyhodnotit směr její doplňkové činnosti. K tomu je zapotřebí provést důkladnou analýzu vynaložených nákladů, dosažených výnosů a zjistit vývoj vytvořeného výsledku hospodaření. Z toho důvodu je praktická část práce věnována rozborům těchto veličin, přičemž je využito základních metod horizontální a vertikální analýzy, které v zásadě svědčí o měnící se výši položek výkazu zisku a ztráty a jejich měnící se struktuře.

Výsledek hospodaření je veličina, která do značné míry ovlivňuje efektivnost hospodaření a míru využití disponibilních prostředků příspěvkové organizace. Rozdělení vytvořeného zisku však neprobíhá na stejném principu jako v soukromých podnicích, kde se jeho část rozděluje mezi vlastníky. V příspěvkové organizaci musí být zisk využit pro následný organizační rozvoj. Princip koloběhu peněžních prostředků ze zisku a jejich návrat do hospodaření organizace je taktéž znázorněn v této práci.

Pro výstižnější interpretaci vývoje je využito také základních finančních ukazatelů, které lze využít pro podmínky této organizace. V rámci hospodářské činnosti je využito



především ukazatelů posuzující rentabilitu, z pohledu činnosti hlavní je využito ukazatele pojednávajícím o míře soběstačnosti organizace.

Na základě výsledků výše uvedených rozborů, budou organizaci předloženy jisté návrhy, které korespondují se současným vývojem hospodaření, a které by organizaci měly z hlediska jejího budoucího vývoje posunout žádoucím směrem.

## **2. Legislativní rámec pro vznik a financování příspěvkových organizací**

### **2.1 Vymezení základní legislativy**

Příspěvková organizace je z hlediska typologie členění neziskových organizací podle zakladatele organizací, která je zřizována veřejnou správou, z toho důvodu je nazývána též soukromoprávní organizací. Pojem nezisková organizace nemá v české právní úpravě žádný platný předpis. Je to termín, o kterém se mluví spíše v obecném pojetí. Pro definování tohoto pojmu je možné vycházet z definice, která je uvedena v zákoně o dani z příjmu. Tento zákon definuje neziskovou organizaci jako organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání (Otrusínová, 2011).

Neziskové organizace existují proto, aby uspokojovaly aktuální potřeby občanů. Stát jim svěřuje výkon určitých aktivit a činností, které on sám nedokáže pro své občany zajistit v plné míře a vysoké efektivnosti. Kromě toho přispívají k základnímu principu demokracie, kdy občané mohou vyvíjet a usměrňovat svá úsilí k tomu, aby mohli vykonávat aktivity, které jsou pro společnost užitečné.<sup>1</sup>

Zřizovatelem příspěvkové organizace může být stát nebo jednotka územní samosprávy. Základním právním předpisem, který upravuje vlastnictví majetku jednotek územní samosprávy včetně zásad hospodaření s ním, je ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Obsahem Hlavy sedmé Ústavy České republiky je vymezení jednotek územní samosprávy, přičemž článek 101 pojednává o vlastnictví majetku obcí a krajů.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>STEJSKAL, Jan. Neziskové organizace. [online]. 10. 2. 2011, [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/>

<sup>2</sup>Čl. 101 odst. 3 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů: „Územní samosprávné celky jsou veřejnoprávními korporacemi, které mohou mít vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu.“

Obec může na základě zákona č. 128/2000 Sb. o obcích vlastnit majetek, hospodařit s ním a zřizovat příspěvkové organizace, organizační složky či obchodní společnosti (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích).

Zřizování příspěvkových organizací, organizačních složek a jiných typů organizací včetně otázek týkajících se vlastnictví majetku a hospodaření s ním na úrovni krajů, se řídí zákonem č. 129/2000 Sb. Oba zákony umožňují rovněž obcím a krajům provádět kontrolu nad jejich činností (Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích).

Oblasti jako je zřizování příspěvkové organizace, včetně povinných náležitostí zřizovací listiny, jsou obsahem §27 až §37 zákona o rozpočtových pravidlech, tj. zákon č. 250/2000 Sb. Také postupy při slučování, rozdělování či zrušení příspěvkových organizací jsou obsahem tohoto zákona. Nově vzniklou příspěvkovou organizaci je nutné zapsat do obchodního rejstříku, přičemž tento úkon náleží povinností jejího zřizovatele. K této povinnosti vydalo Ministerstvo financí ČR sdělení čj. 124/102 515/2000, o lhůtě pro zápis příspěvkových organizací územních samosprávních celků do obchodního rejstříku. [Maderová a spol., 2011, 6]

Podstatnou součástí je rovněž usnesení pravidel týkajících se finančního hospodaření, zejména hospodaření s peněžními fondy. Zákon stanovuje pravidla pro tvorbu investičního fondu, rezervního fondu, fondu odměn a fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP). Tvorba a použití FKSP je podrobněji upravena vyhláškou č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů [Maderová a spol., 2011, 6].

V rámci legislativního rámce je nutné zmínit rovněž zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. Tímto zákonem se příspěvková organizace řídí z toho důvodu, že hospodaří a nakládá s veřejným majetkem. Na základě zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, jsou vymezena pravidla pro proces veřejnoprávní kontroly.

Příspěvková organizace je dle zákona definována jako právnická osoba, která je zároveň účetní jednotkou. Z toho důvodu se na ni vztahuje také zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, který vymezuje obecná pravidla pro všechny kategorie účetních jednotek. Specifickým předpisem je v této oblasti vyhláška, která na tento zákon navazuje, vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č.

563/1991 Sb., o účetnictví, pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů [Maderová a spol., 2011, 7].

Vedle skutečnosti, že je příspěvková organizace právnickou osobou, kterou zákon o účetnictví definuje mimo jiné jako účetní jednotku, je také daňovým poplatníkem. Na její činnost jsou proto vztaženy zákony patřící do daňové soustavy České republiky. Jak uvádí Maderová a spol. (2011) ve své publikaci, jedná se především o zákony:

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů.

V neposlední řadě je nutné uvést právní předpisy, které nejbližše konkretizují činnost příspěvkové organizace z hlediska účelu jejich zřízení a činnosti. Kupříkladu školy a školská zařízení se řídí školským zákonem (Maderová a spol., 2011).

## **2.2 Organizace zřizované jednotkami územní samosprávy**

Není příliš reálné, aby jednotky územní samosprávy samy poskytovaly veřejné statky a služby. Z toho důvodu je v zákonech (zákon o obcích, zákon o krajích) zakotveno, že obec nebo kraj může zřizovat své organizační složky a jiné právnické osoby. Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů definuje druhy organizací, které mohou územně samosprávné celky založit a zřídit za účelem zajišťování veřejně prospěšných činností a k hospodářskému využívání svého majetku (Otrusínová, 2011).

Obec (kraj) má pravomoc zřizovat:

- příspěvkové organizace,
- organizační složky,
- společnosti s ručením omezeným,
- akciové společnosti,
- obecně prospěšné společnosti aj.

Rozhodnutí o tom, který typ právnické osoby bude v dané obci či kraji založeno, mají plně ve svých kompetencích orgány konkrétních obcí nebo krajů. Zásadní výjimku tvoří školská zařízení, která jsou zřízena vždy jako příspěvkové organizace (Otrusínová, 2011).

## **2.3 Financování příspěvkových organizací**

Zásady finančního hospodaření příspěvkových organizací jsou obsahem zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Příspěvková organizace získává prostředky pro financování své činnosti z několika zdrojů, těmi primárními jsou prostředky získané vlastní činností a peněžní prostředky přijaté z rozpočtu svého zřizovatele. Zákon stanovuje, že příspěvková organizace tvoří peněžní fondy, přičemž platí zásada, že zůstatky peněžních fondů na konci kalendářního roku se převádějí do roku následujícího. Příspěvková organizace hospodaří také s dotacemi, které mají sloužit k úhradě provozních výdajů. Tyto dotace jsou poskytovány buď z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce, nebo z rozpočtu Evropské unie. Pokud se prostředky plynoucí z dotací v organizaci nespotřebují do konce daného kalendářního roku, je nutné provést přiděl do rezervního fondu, v němž tyto prostředky budou sloužit jako zdroj financování pro následující roky, přičemž zákon vymezuje účel, na jaký mohou být tyto prostředky využity. Dalším zdrojem financování mohou být peněžité dary přijaté od fyzických, nebo právnických osob.<sup>3</sup>

## **2.4 Vztah mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací**

Zřizovatel poskytuje příspěvkové organizaci peněžní zdroje k provozování své hlavní činnosti ze svého rozpočtu (rozpočet jednotek územní samosprávy). Ve většině případů každá příspěvková organizace provozuje kromě hlavní činnosti také činnost doplňkovou generující zisk, který může být využit jen ve prospěch hlavní činnosti, popřípadě zřizovatel může organizaci povolit jeho jiné využití.

Zdroje finančních prostředků slouží k tomu, aby příspěvková organizace mohla plynule provozovat svou činnost, respektive činnosti, které jí byly svěřeny. Úkolem zřizovatele je starat se o finanční zabezpečení tak, aby nebyl narušen plynulý chod příspěvkových organizací [Podhorský, 2005, 6].

Zřizovatel je oprávněn nařídit odvod prostředků z příspěvkové organizace do svého rozpočtu. Příslušný zákon zřizovateli povoluje toto opatření v případě, že organizace porušila rozpočtovou kázeň, investiční zdroje organizace jsou vyšší než je jejich skutečná

---

<sup>3</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., ze dne 7. 7. 2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4>

potřeba rozhodnutím zřizovatele, nebo výše jejich plánovaných výnosů překračuje výši plánovaných nákladů (Maderová a spol., 2011).

Příspěvková organizace poruší rozpočtovou kázeň v následujících případech:

- prostředky, které obdrží od svého zřizovatele, využije na jiný než stanovený účel,
- prostředky svého peněžního fondu využije na jiný než zákonem stanovený účel,
- překročí předem stanovený přípustný limit prostředků určených na platy,
- do peněžního fondu je převedeno více prostředků, než rozhodl zřizovatel nebo stanovuje zákon.

## **2.5 Peněžní fondy v příspěvkové organizaci**

Fondy jsou vlastním zdrojem krytí majetku účetní jednotky [Máče, 2012, 86]. Podobně jako v jiných typech soukromých organizací i příspěvková organizace vytváří fondy, v nichž zadržuje peněžní prostředky, vymezené pro přesně stanovený účel. Hospodaření s těmito fondy se řídí zásadou, že jejich zůstatky se po skončení daného kalendářního roku, převádějí do roku následujícího.

Jedná se o tyto typy peněžních fondů: (Otrusínová, 2011)

- rezervní fond,
- investiční fond,
- fond kulturních a sociálních potřeb,
- fond odměn.

### **2.5.1 Rezervní fond**

Rezervní fond se tvoří z vytvořeného zlepšeného výsledku hospodaření, jehož výše je předem schválena zřizovatelem na konci kalendářního roku, přičemž jeho část je převáděna i do fondu odměn. Zřizovatel příspěvkové organizace schvaluje rozdělení prostředků z vytvořeného zlepšeného výsledku hospodaření mezi tyto dva fondy. Druhým podstatným zdrojem prostředků tohoto fondu mohou být peněžité dary. Prostředky ve fondu mohou být vynaloženy na konkrétně stanovené účely, rezervní fond slouží k úhradě ztrát předchozích let, k úhradám sankcí vzniklých v důsledku porušení rozpočtové kázně, k budoucímu rozvoji činností organizace, popřípadě k překlenutí časového nesouladu mezi položkami nákladů a výnosů.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., ze dne 7. 7. 2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4>

### **2.5.2 Investiční fond**

K tomu aby příspěvková organizace mohla rozšiřovat svou majetkovou základnu, nebo obecně financovat své investiční potřeby, vytváří investiční fond. Peněžní prostředky držené v tomto fondu může organizace využívat nejen k financování investičního výdaje, ale také k úhradě investičních půjček a úvěrů a financování údržby a oprav stávajícího majetku. V případě nedostatku zdrojů pro investiční činnost, může příspěvková organizace se souhlasem jejího zřizovatele využít nabídku investičních bankovních úvěrů nebo půjček. Zdrojem investičního fondu jsou investiční dotace, které poskytuje zřizovatel, investiční příspěvky ze státního fondu, významným zdrojem je výše odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku organizace. Povolí-li to zřizovatel a příspěvková organizace rozprodá část zřizovatelem svěřeného majetku, jsou zdrojem fondu také příjmy z jeho prodeje. Stejným zdrojem jsou příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, který je ve vlastnictví příspěvkové organizace.<sup>5</sup>

### **2.5.3 Fond kulturních a sociálních potřeb**

Fond kulturních a sociálních potřeb vytváří příspěvková organizace v rámci svých ročních celkových nákladů, které byly zúčtovány na mzdy a platy, náhrady z mezd a platů včetně různých typů odměn za vykonanou práci. V organizaci je tento fond tvořen pro zabezpečení kulturních, sociálních a jiných potřeb, přičemž uspokojování těchto potřeb z těchto zdrojů není vymezeno pouze pro pracovníky v pracovním poměru ve zvolené organizaci, ale rovněž pro občany v důchodovém věku, kteří při prvním odchodu do starobního či invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně byli zaměstnáni v dané příspěvkové organizaci. Naplňování tohoto fondu probíhá formou zálohy z roční plánované výše a musí být v souladu s jeho schváleným rozpočtem. V rámci účetní závěrky na konci kalendářního roku dochází k vyúčtování skutečného přidělu peněžních prostředků.<sup>6</sup>

### **2.5.4 Fond odměn**

Fond odměn slouží k úhradám odměn zaměstnancům v organizaci. Tvoří se poté, co zřizovatel schválí vytvořenou výši zlepšeného výsledku hospodaření a rozhodne o jeho rozdělení. Pro vyplacení mezd a platů je stanoven přípustný limit ve výši 80% z vytvořeného výsledku hospodaření (Otrusínová, 2011).

---

<sup>5,6</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., ze dne 7. 7. 2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4>

## **2.6 Specifické financování příspěvkové organizace**

Příspěvková organizace při provozování své činnosti někdy nemusí být schopna pokrývat své potřeby čistě ze zdrojů, které má k dispozici od svého zřizovatele, zdrojů, které získala prodejem nabízených služeb, nebo zdrojů, které si vytvořila v rámci své doplňkové činnosti. Určité rozsáhlé investice vyžadují, aby využila bankovního úvěru či jiného typu půjčky. Typickým příkladem takové investice mohou být rekonstrukce budov pro její provoz, nebo jiné opravy rozsáhlého charakteru.

### **2.6.1 Bankovní úvěry a půjčky**

Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů opravňuje každou příspěvkovou organizaci k tomu, aby v případě nedostatku peněžních prostředků mohla využít bankovního úvěru jako externího zdroje financování. Uzavírat smlouvy o úvěru může jen na základě předchozího písemného souhlasu jejího zřizovatele. Pokud je potřebná výše peněžních prostředků pro zřizovatele únosná, může k dočasnému krytí potřeb organizace poskytnout zřizovatel návratnou finanční výpomoc. Tuto formu půjčky musí příspěvková organizace splatit nejpozději do 31. března následujícího roku.<sup>7</sup>

### **2.6.2 Transakce s cennými papíry**

Činnosti spojené s cennými papíry jsou pro příspěvkové organizace oproti jiným typům organizací omezeny. Mohou je pouze akceptovat jako protihodnotu za své pohledávky vůči jiným subjektům. K přijetí může dojít opět až poté, co dojde k odsouhlasení jejím zřizovatelem v písemné formě. Nakupování akcií, či jiných typů cenných papírů dle zákona není v pravomoci příspěvkové organizace.<sup>8</sup>

### **2.6.3 Operace se směnkami**

Příspěvková organizace nesmí vystavit ani přijímat směnku (Otrusínová, 2011). Směnka je cenný papír, splňující zákonem předepsané závazné náležitosti, na kterém se výstavce bezpodmínečně buď u směnky vlastní sám zavazuje, nebo u směnky cizí přikazuje určité osobě – směnečníkovi zaplatit ve stanoveném termínu právoplatnému majiteli směnky na směnce uvedenou peněžní částku [Radová a spol., 2009, 152].

Rovněž nesmí být v pozici „směnečného ručitele“, subjektem, který se zaváže proplatit směnku v případě, že tak neučiní směnečný dlužník (Maderová a spol., 2011).

---

<sup>7,8</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., ze dne 7. 7. 2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4>



### **3. Charakteristika příspěvkové organizace**

#### **3.1 Obecná terminologie**

Příspěvková organizace spadá do kategorie vládního neziskového sektoru. Smyslem jejich zřizování je zabezpečovat veřejně prospěšné činnosti. Jejich zakládání se uskutečňuje v rámci veřejného sektoru, kdy dochází k hospodářskému využití majetku státu nebo územně samosprávných celků (Otrusínová, 2011).

Vždy jsou napojeny na rozpočet svého zřizovatele finančním vztahem. Tento finanční vztah může mít různou formu, příspěvky, návratné výpomoci, granty apod. (Podhorský, 2005).

Příspěvkové organizace mají právní subjektivitu, což jim umožňuje jednat v právních vztazích svým jménem. Každá příspěvková organizace má statutární orgán, který organizaci řídí, jedná a vystupuje jejím jménem. Nejčastějším označením takového orgánu je ředitel (Otrusínová, 2011).

##### **3.1.1 Typologie příspěvkových organizací**

Právní úprava České republiky rozlišuje dva typy příspěvkových organizací, které se liší subjektem, který ji zřizuje.

- státní příspěvková organizace,
- příspěvková organizace územně správního celku.

##### **Státní příspěvková organizace**

Zřizovatelem státní příspěvkové organizace je stát (resp. jim zpravidla bývá jeho organizační složka). Základní právní předpis, který zachycuje hlavní principy a zásady fungování státních příspěvkových organizací je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech (Palatková, 2011). Příspěvkové organizace zřízené státem jsou právníckými osobami, jejichž zřízení je možné pouze zákonem (Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů).

##### **Příspěvková organizace územně správního celku**

Jedná se o příspěvkové organizace zřizované dle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákona č. 128/2000 Sb. o obcích a zákona č. 129/2000 Sb.

o krajích. Jejím zřizovatelem je obec nebo kraj a je rovněž právnickou osobou. Zřizovatel rozhoduje, která práva a povinnosti budou organizaci svěřeny.

Obec může zřídit (dle zákona o obcích) příspěvkovou organizaci pro účely, které souvisí s činnostmi a službami, o kterých obec ve své působnosti rozhodla, že jejich provádění je v zájmu občanů a celé obce. (Otrusínová, 2011).

### **3.1.2 Zřizování příspěvkové organizace**

Podle zákona č. 250/2000 Sb., jsou příspěvkové organizace zřizovány pro takové činnosti, které jsou zpravidla neziskového charakteru a svým rozsahem a složitostí vyžadují samostatnou právní subjektivitu.

Primární úlohu v rámci procesu zřizování příspěvkové organizace v rámci orgánů obce nebo kraje, má zastupitelstvo. Tento orgán má vyhrazenou pravomoc zřídit ale také zrušit příspěvkovou organizaci a schvalovat jejich zřizovací listinu. Toto vyhrazené právo je v souladu se zákonem o obcích a zákonem o krajích. Je nemožné, aby o založení příspěvkové organizace rozhodoval jiný orgán územní samosprávy.

Zastupitelstvo obce (kraje) provádí konečné rozhodnutí o zřízení, nicméně učiní tak na základě předcházející činnosti Rady obce (kraje). Tento orgán zpravidla vytváří konkrétní návrh o zřízení příspěvkové organizace a předkládá ho zastupitelstvu k projednávání.

Rada obce (kraje) má kromě toho vyhrazenou pravomoc jmenovat a odvolávat ředitele (statutární orgán) příspěvkové organizace.<sup>9</sup>

### **3.1.3 Vznik příspěvkové organizace**

Ke vzniku příspěvkové organizace dochází dnem určeným jejím zřizovatelem, tedy dnem kdy zastupitelstvo rozhodlo o jejím zřízení, nebo k pozdějšímu datu o kterém zastupitelstvo rozhodlo. Na základě zřizovatelem podaného návrhu se daná příspěvková organizace zapisuje do obchodního rejstříku. Podstatným rozdílem oproti jiným typům organizací však je, že tímto dnem organizace nevzniká, a samotný zápis má tak charakter spíše evidenční.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>POSPÍŠIL, P., ŠTEFANKOVÁ, B., DURCZOKOVÁ, I. Neziskové organizace. [online]. 1. 2. 2009, [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9368v12187-prispevkove-organizace-uzemniho-samospravnego-celku-proce/>

<sup>10</sup>POSPÍŠIL, P., ŠTEFANKOVÁ, B., DURCZOKOVÁ, I. [online]. 1. 2. 2009, [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9368v12187-prispevkove-organizace-uzemniho-samospravnego-celku-proce/>

### 3.1.4 Zřizovací listina a její náležitosti

Zřizovací listina představuje základní a nejdůležitější dokument PO, jakýsi její rodný list, který má pro existenci a další fungování PO zásadní význam.<sup>11</sup>

Její schvalování je v pravomoci zastupitelstva obce (kraje). Povinné náležitosti a současně i struktura zřizovací listiny je obsahem zákona č. 250/2000 Sb.

V souladu s tímto právním předpisem musí zřizovací listina obsahovat:

- úplný název zřizovatele,
- název, sídlo a identifikační číslo PO,
- hlavní účel organizace a odpovídající předmět činnosti,
- vymezení statutárních orgánů,
- vymezení majetku, který zřizovatel předává k hospodaření příspěvkové organizaci,
- vymezení práv, které organizaci umožňují využívat majetek k hlavnímu účelu,
- okruh doplňkových činností,
- vymezení doby působnosti organizace.

Pokud je zřizovatelem příspěvkové organizace obec, uvádí se ve zřizovací listině také její zařazení do příslušného okresu. Identifikační číslo je organizaci přiděleno z důvodu možné záměny s názvem jiné příspěvkové organizace. Ve zřizovací listině se vymezují taková práva a povinnosti, která se vztahují ke svěřenému majetku. Výchozím předpokladem je skutečnost, že vlastníkem daného majetku je zřizovatel, který jej v rámci efektivního využití svěřuje k hospodaření příspěvkové organizaci. Organizace působí v roli správce majetku, má právo o svěřený majetek pečovat, provádět potřebné opravy na něm a především jej efektivně využívat ke svému účelu. Tento majetek využívá pro plnění své hlavní, ale i doplňkové činnosti (Otrusínová, 2011).

Nutným ujednáním ve zřizovací listině týkajícím se majetkových práv a povinností, je také případný pronájem majetku jinému ekonomickému subjektu či jeho další investiční výstavba. (Maderová a spol., 2011).

---

<sup>11</sup>Pospíšil, P., Štefanková, B., Durczoková, I. Příspěvkové organizace ÚSC – proces zřízení a zřizovací listina, Účetnictví neziskového sektoru, 2009 číslo 2, s. 26.

### **3.1.5 Majetek v příspěvkové organizaci**

Příspěvková organizace obvykle hospodaří s majetkem svěřeným, vlastním, pronajatým nebo vypůjčeným. Svěřený majetek je organizaci předán do spravování z vlastnictví zřizovatele příspěvkové organizace. Majetek může být v daných vymezených případech také příspěvkovou organizací vlastněn. Majetek, který byl příspěvkové organizaci předán formou daru, popřípadě zděděný majetek je dosud vhodným příkladem. Existují důvody, jako je zjednodušená činnost nakládání s majetkem, popřípadě daňová optimalizace z důvodu odepisování dlouhodobého majetku, pro převod do vlastnictví oběžného nebo drobného dlouhodobého majetku.

Na základě zákona č. 116/1990 Sb., o nájmu a pronájmu nebytových prostor, ve znění pozdějších předpisů může mít organizace majetek v pronájmu. Případně může majetek vypůjčit v rámci zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. (Otrusínová, 2011).

### **3.1.6 Hlavní a doplňková činnost**

Definování pojmů hlavní a doplňková (též hospodářská) činnost je obsahem vyhlášky č. 410/2009 Sb. Hlavní činnost je v souladu s účelem zřízení a existence obecně neziskových organizací. Obecně se vychází z předpokladu, že primárním cílem působení neziskových organizací, není tvorba zisku, ale především hospodárné využití majetku. Česká legislativa z důvodu odlišnosti od klasických ziskových organizací nahradila pojem „zisk“ pojmem „zlepšený výsledek hospodaření“, z důvodu, že výsledek hospodaření v hlavní činnosti je stanoven jako vyrovnaný (Otrusínová, 2011).

Doplňkovou činnost, nebo její alternativní názvy (hospodářská, vedlejší, podnikatelská) mohou příspěvkové organizace provozovat se souhlasem zřizovatele. Hospodářská činnost musí být prováděna s ohledem na jiné zákonné předpisy (především daňové zákony). Příslušný orgán uděluje organizaci k této činnosti koncesi. Zisk po zdanění, který je tvořen v rámci doplňkové činnosti může být použit jen pro následný rozvoj hlavní činnosti. Výchozí podmínkou pro realizaci těchto činností je tvorba kladného výsledku hospodaření z těchto činností. Doplňková činnost je v účetnictví zachycována odděleně. Je nutné dodržovat pravidlo, že veřejné prostředky nesmí sloužit ke krytí nákladů v doplňkové činnosti a rovněž musí být obě skupiny činností účtovány stejným účetním způsobem. (Otrusínová, 2011).

Zisková činnost tak představuje vstup těchto organizací do tržního prostředí. Aktivita přinášející zisk jsou ekonomicky racionální za předpokladu, že nejsou ztrátové. Absence tohoto předpokladu, představuje pro každou činnost prováděnou nad rámec hlavní činnosti, neracionální ekonomické chování a především plýtvání s veřejnými prostředky. (Kraftová, 2002).

### **3.1.7 Práva a povinnosti zřizovatele**

- zřizovatel rozhoduje o způsobu vedení účetnictví dané příspěvkové organizace, (z hlediska zákona o účetnictví může příspěvková organizace vést účetnictví ve zjednodušeném nebo v plném rozsahu, přičemž je toto rozhodnutí v souladu také s vyhláškou č. 410/2009 Sb.),
- zřizovatel schvaluje odpisový plán dlouhodobého majetku příspěvkové organizace,
- zřizovatel schvaluje rozpočet a jeho závazné ukazatele,
- zřizovatel schvaluje výši neinvestičního příspěvku na provoz příspěvkové organizace,
- zřizovatel má právo po celý rozpočtový rok provádět kontrolu hospodaření v příspěvkové organizaci a zároveň zajistit finanční kontrolu podle zákona o finanční kontrole,
- zřizovatel v písemném vyjádření schvaluje výši a rozdělování prostředků do fondu odměn a rezervního fondu, které zde plynou ze zlepšeného výsledku hospodaření,
- zřizovatel jmenuje statutární orgány příspěvkové organizace.

V mnoha případech je nutné, aby zřizovatel vystavil písemný souhlas k určitým úkonům, aby tyto úkony mohla organizace využít. Jedním z případů, kdy je předem nutný písemný souhlas je možnost pořizovat majetek formou nákupu na splátky nebo s využitím leasingu, tj. pronájem majetku s jeho následnou koupí. Pokud by organizace přijala určitou protihodnotu vůči druhým subjektům ze svých pohledávek, má k tomu oprávnění rovněž jen s písemným souhlasem zřizovatele. V neposlední řadě je jeho souhlas nutný při uzavírání smluv o úvěrech s bankami nebo při jiných formách uzavírání smluv, jejímž předmětem je půjčka (Otrusínová, 2011).

### **3.1.8 Statutární orgán**

Jmenování statutárního orgánu příspěvkové organizace je v kompetencích zřizovatele. Zřizovatel v souladu se zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů také rozhodne, jakým způsobem orgán jedná za organizaci navenek. Obvykle tato osoba bývá zpravidla označována jako „ředitel“. Ředitel disponuje v příspěvkové organizaci následujícími pravomocemi: (Otrusínová, 2011)

- vydává vnitřní předpisy, kterými jsou zejména organizační a pracovní řád,
- odpovídá za hospodaření organizace,
- v roli statutárního orgánu zodpovídá za dodržování právních předpisů,
- jedná jménem příspěvkové organizace, přičemž toto jednání je v souladu s platnými předpisy a oprávněními, které jsou zakotveny ve zřizovací listině (k názvu příspěvkové organizace nebo razítka připojuje svůj vlastnoruční podpis),
- ředitel nese plnou zodpovědnost v případě porušení rozpočtové kázně.

## **3.2 Charakteristika hospodaření příspěvkové organizace**

Hospodaření příspěvkové organizace je řízeno jejím předem stanoveným rozpočtem, který musí být vyrovnaný. To znamená, že obsahuje náklady a výnosy související s předmětem hlavní činnosti příspěvkové organizace a tyto dvě veličiny jsou si sobě rovny (Máče, 2006).

### **3.2.1 Zásady správného hospodaření**

Hospodaření ve sféře neziskových, též nevýdělečných organizací, je spojena s principem tzv. 6E, který sdružuje aspekty, vedoucí ke správnému vynakládání prostředků.

Princip 6E je rozšířenou formou základního výchozího principu 3E, který sdružuje tři základní aspekty, jimiž jsou hospodárnost, účelnost a efektivita (economy, effectiveness, efficiency).

- hospodárnost (economy) znamená minimalizovat vynaložené prostředky na vstupu, přičemž je dodržena odpovídající kvalita výstupu (výkonu), hlavním smyslem je provádět činnost s minimálními náklady a úsilím,

- účelnost (effectiveness) znamená, že organizace provádí činnost, která je založena na principu dělat správnou věc s ohledem na vztah mezi dosaženými cíli a výstupy,
- efektivita (efficiency) působí jako kritérium, které hodnotí vztah mezi vstupy a výstupy, pomocí efektivit lze vyjádřit míru dosahovaných výsledků.

Výchozí tři prvky principu 3E lze souhrnně označit jako „výkonnost organizace“. V rozšířené podobě je princip doplněn o tři další, méně podstatné prvky, které řízení těchto organizací bezprostředně ovlivňují. Jsou jimi etika, prostředí a spravedlnost (ethics, environment, equity).

Etika je klíčovým prvkem ve všech typech organizací. Etika klade důraz nejen na morální chování manažerů a zaměstnanců, ale také na jejich jednání v souladu s právem. Chovají-li se lidé v organizacích eticky, má organizace dobré předpoklady pro klidné a vyrovnané pracovní prostředí, je možné lépe řešit problémy a dobré etické klima přinese pozitivní pracovní zaujetí. S morálním chováním lidí souvisí také jejich odpovědnost k pracovnímu prostředí (pracovnímu kolektivu) a především k životnímu prostředí. Podstatou spravedlnosti je provádět činnost a jednat tak, aby nedocházelo k odlišným přístupům k různým skupinám lidí. Především aby nedocházelo k projevům diskriminace nebo nepoctivého „zacházení“. (Otrusínová, 2011).

### **3.2.2 Náklady v příspěvkové organizaci**

Náklady jsou definovány jako snížení ekonomického prospěchu, ke kterému došlo formou zvýšení závazku nebo úbytkem hodnoty aktiv. Zároveň jsou náklady vynaložením prostředků za účelem dosažení výnosů. K uznání nákladů ve výkazu zisku a ztráty je nutný předpoklad, že je možné je spolehlivě vyjádřit (Máče, 2012).

V účetnictví příspěvkové organizace musí být nákladové položky zachycovány zvlášť pro hlavní a doplňkovou činnost z důvodu správného vyčíslení hospodářského výsledku (Otrusínová, 2011).

Obsahově lze položky nákladů vymezit do čtyř skupin, jsou jimi:

- náklady z činnosti (myšleno náklady pro běžný provoz),
- finanční náklady,
- náklady na transfery,
- daně z příjmů (Svobodová a kolektiv, 2013).

### **3.2.3 Výnosy v příspěvkové organizaci**

Výnosy jsou zvýšením ekonomického prospěchu, přičemž k němu dochází formou zvýšení aktiv organizace nebo poklesem jejich závazků. Uznání a vykázání výnosů ve výkazu zisku a ztráty, je možné za předpokladu, že je lze spolehlivě vyjádřit (Máče, 2012).

Stejně jako položky nákladů, musí i výnosy být v účetnictví zachyceny zvlášť pro hlavní a hospodářskou činnost (Otrusinová, 2011).

Struktura výnosových položek je ve výkazu zisku a ztráty členěna obdobně jako položky nákladové, jsou jimi:

- výnosy z činnosti (myšleno výnosy vznikající v rámci provozu organizace),
- finanční výnosy,
- výnosy z transferů (Svobodová a kolektiv, 2013).

### **3.2.4 Výsledek hospodaření v organizaci**

Výsledek hospodaření zjišťuje příspěvková organizace jako rozdíl celkových výnosů a celkových nákladů. Veličinu náklady i výnosy je v účetnictví nutné zachycovat zvlášť za hlavní činnost organizace a zvlášť za hospodářskou činnost organizace (Podhorský, 2005).

Z důvodu, že rozpočet nákladů a výnosů na dané období pro hlavní činnost organizace je stanoven jako vyrovnaný, je výsledek hospodaření u příspěvkových organizací a organizací neziskových obecně, diskutabilním pojmem. Záporný výsledek hospodaření v rámci hlavní činnosti organizace řeší vytvořeným ziskem z doplňkové činnosti. Jinými slovy výsledek hospodaření je součtem hospodářského výsledku z hlavní a hospodářské činnosti (Otrusinová, 2011).

### **3.2.5 Finanční kontrola**

Nezbytnou součástí systému finančního řízení je finanční kontrola, která se uskutečňuje na základě zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě vnitřního kontrolního systému. Finanční kontrola zahrnuje dva typy kontroly. Na jedné straně je prováděna pověřenými zaměstnanci, kteří provádí předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu na základě vnitřního kontrolního systému organizace. Na straně druhé je z důvodu hospodaření s veřejnými prostředky nutná veřejnoprávní kontrola, která je prováděna externími kontrolními orgány (Otrusinová, 2011).



### 3.3 Metody pro analýzu nákladů a výnosů

#### 3.3.1 Metoda horizontální a vertikální analýzy

Jedním ze základních užitečných nástrojů a výchozím bodem finanční analýzy je analýza trendů a analýza struktury jednotlivých položek z finančních výkazů. Horizontální a vertikální analýza by měla poskytnout zjednodušený a snadnější pohled na finanční hospodaření organizace. Zdrojem dat pro účely těchto analýz jsou stavové a tokové veličiny.

Stavovými veličinami jsou položky v rozvaze, neboť jsou stanoveny k určitému datu (Kislingerová, Hnilica, 2008). Rozvaha je základním účetním výkazem, pojednávající o stavu majetku, který je organizací vlastněn a o zdrojích jeho financování. Základním pravidlem je rovnost mezi těmito dvěma stranami (Knápková a spol., 2010).

Horizontální a vertikální analýza je rovněž vhodná pro veličiny tokové, kdy zdrojem dat jsou položky z výkazu zisku a ztráty nebo výkazu cash flow (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Předmětem horizontální analýzy je porovnání změn položek z jednotlivých finančních výkazů v čase ve vztahu k minulému účetnímu období. Výpočet těchto změn mohou být v absolutním nebo relativním vyjádření. Absolutní vyjádření značí růst či pokles dané položky v čase, její relativní vyjádření je potom procentuální změna v čase (Knápková a spol., 2010). V případě absolutního porovnávání je prováděna rozdílová analýza, relativní růst či pokles je analýza podílová (Scholleová, 2012).

Vertikální analýza zkoumá procentuální rozbor jednotlivých položek v účetních výkazech vždy k určenému celku, z toho důvodu bývá označována také jako analýza struktury nebo procentní rozbor. Za takovýto celek se považuje celková bilanční suma. Kupříkladu za celek v rozvaze jsou voleny položky celkových aktiv nebo celkových pasiv. V případě výkazu zisku a ztráty jsou za bilanční sumu považovány celkové náklady a celkové výnosy (Knápková a spol., 2013).

Smyslem vertikální analýzy je sledovat proporcionalitu položek v účetních výkazech (Scholleová, 2012).

Při výpočtu absolutních hodnot lze obecně postupovat následujícím vzorcem:

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota v běžném období} - \text{hodnota v předchozím období}$$

Zdroj: Růčková, 2008

Při výpočtu relativních hodnot lze obecně postupovat následujícím vzorcem:

$$\text{relativní změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

Zdroj: Růčková, 2008

### 3.3.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy pro podmínky municipální firmy

#### Míra autarkie

Autarkie je ukazatelem, který se bezprostředně týká pouze hlavní činnosti organizace. Její míra pojednává o soběstačnosti municipální firmy (Kraftová, 2002). Municipálními účetními jednotkami (dále jen municipální firma), se rozumí obce, kraje, dobrovolné svazky obcí, Regionální rady regionů soudržnosti a jimi zřizované příspěvkové organizace [Otrusínová 2011, 3].

Míru autarkie lze zjišťovat třemi základními způsoby v závislosti na použitých datech z účetních výkazů. Prvním způsobem je výpočet na nákladově výnosové bázi. V takovém případě míra autarkie odráží soběstačnost, v rámci které municipální firma pokrývá své náklady hlavní činnosti dosaženými výnosy z této činnosti. Alternativami je možné zjišťovat míru soběstačnosti na bázi příjmů a výdajů, nebo jako míru příjmů z neinvestičních dotací na celkových provozních příjmech (Kraftová, 2002).

Výpočet autarkie na nákladově výnosové bázi:

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} \times 100$$

kde,  $A_{HV-H\check{C}}$  je autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

$V_{H\check{C}}$  – výnosy z hlavní činnosti,

$N_{H\check{C}}$  – náklady z hlavní činnosti.

Při interpretaci výsledku je optimálním stavem, kdy je hodnota ukazatele rovna 100 %. Takový výsledek značí, že náklady z hlavní činnosti jsou plně pokryty výnosy z hlavní činnosti. Jinými slovy byl ve skutečnosti dodržen vyrovnaný rozpočet mezi náklady a výnosy na tuto činnost. Je-li výsledek větší než 100 %, pak výnosy převyšují náklady. Taková situace nabízí otázku, zda by se neinvestiční dotace poskytnuté z veřejných financí,

jakožto dominující položka výnosů z hlavní činnosti, nedaly využít jinde. Sekundárně je možné zvažovat i jiné položky výnosů organizace, především výši uživatelských poplatků. Pokud je výsledkem hodnota menší než 100 %, provádí se analýza příčin, neboť v takovém případě nedochází k plnému pokrytí nákladů vytvořenými výnosy (Kraftová, 2002).

### **Variátor celkových nákladů**

Při posuzování nákladů je nutné sledovat také dynamiku jejich vývoje ve vztahu k dynamice vývoje celkových výnosů. Vztah mezi těmito dvěma veličinami zachycuje ukazatel variátor celkových nákladů. Při interpretaci výsledku je rozhodující, zda je výsledek větší nebo menší než 1, přičemž výsledek vyšší než 1 značí vyšší dynamiku nárůstu nákladů, kterou by organizace měla kompenzovat sehnáním dodatečných zdrojů k realizaci výnosů (Kraftová, 2002).

Variátor celkových nákladů se vypočítá následujícím vztahem:

$$\text{var}_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

kde  $\text{var}_N$  je variátor celkových nákladů,

$N_t$  jsou celkové náklady v předchozím období,

$N_{t+1}$  jsou celkové náklady v běžném období,

$V_t$  jsou celkové výnosy v předchozím období,

$V_{t+1}$  jsou celkové výnosy v běžném období.

Pro detailnější rozbor je možné tento ukazatel zjišťovat zvlášť pro hlavní a doplňkovou činnost, za předpokladu že ji organizace realizuje. Tento rozklad pak umožňuje posoudit výši vlivu z obou oddělených činností na celkový nákladový variátor (Kraftová, 2002).

### **Ziskovost nákladů v doplňkové činnosti**

Jedním z ukazatelů vyjadřující rentabilitu v podmínkách municipální firmy je ukazatel ziskovosti nákladů na doplňkovou činnost. Jeho hodnota, která se vyjadřuje v procentech, poměřuje dosažený zisk k vynaloženým nákladům. Dosažený zisk z hospodářské činnosti je reprezentantem tzv. užitného efektu, který je vztažen k vynaloženým vstupům (Kraftová, 2002).

Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele je, tím vyšší účinnost vynaložených prostředků organizace vykazuje. Pro výpočet se vychází ze vzorce:

$$\text{Rentabilita nákladů}_{DČ} = \frac{\text{výsledek hospodaření}_{DČ}}{\text{vynaložené náklady}_{DČ}} \times 100$$

kde, DČ je doplňková činnost.

Zdroj: Kraftová, 2002

### **Nákladovost výnosů s využitím zlomového faktoru $\Psi$**

Při výpočtu nákladovosti výnosů se nejprve zjišťuje její hodnota obvyklým vzorcem,

$$\text{HUN} = \frac{\text{náklady}_{DČ}}{\text{výnosy}_{DČ}}$$

kde, HUN je zkratkou haléřového ukazatele nákladovosti,

a DČ je doplňková činnost,

a následně je zjištěná hodnota porovnávána s tzv. zlomovým faktorem  $\Psi$ , jehož hodnota je konstantně rovna 0,6180339. Jedná se o moment pro porovnání, nebo určení pozice dané organizace, přičemž je respektována míra, s jakou dynamikou je dosahováno rentability.

V rámci interpretace lze říci, že čím více se vypočtená hodnota blíží hodnotě stanovenému zlomovému faktoru, tím doplňková činnost organizace dosahuje lepšího ekonomického výsledku. Překročení této hodnoty se u municipální firmy nepředpokládá. Pro potřeby porovnání v časové řadě se hodnota zlomového faktoru odečítá od vypočtených hodnot, přičemž je žádoucí aby se tento rozdíl minimalizoval. (Kraftová, 2002).

## **3.4 Charakteristika příspěvkové organizace SVČ Fokus**

### **3.4.1 Obecná charakteristika organizace**

Úplný název organizace: Středisko volného času Fokus, příspěvková organizace

IČO organizace: 75 089 157

Adresa organizace: K Nemocnici 1082/23, 741 01 Nový Jičín

Zřizovatel: Město Nový Jičín

Právní forma: příspěvková organizace

Právní subjektivita: od 1. 1. 1993

### **3.4.2 Účel zřízení**

Středisko volného času Fokus, Nový Jičín (dále jen SVČ Fokus), jejímž zřizovatelem je město Nový Jičín, Masarykovo náměstí 1, 741 01 Nový Jičín, bylo zřízeno jako samostatný právní subjekt na základě Zřizovací listiny vydané zastupitelstvem města Nový Jičín č. 6/27/2006 ze 7. 9. 2006.

### **3.4.3 Popis hlavní činnosti**

V rámci plnění úkolů pro zřizovatele byla tato organizace založena za účelem výchovy a vzdělávání dětí, žáků, studentů, pedagogických pracovníků a dalších osob prostřednictvím poskytování zájmových, osvětových, tematických a táborových činností. Tyto služby jsou dostupné pro již zmiňované osoby bez ohledu na adresu jejich trvalého pobytu nebo jiné omezující podmínky. Od roku 2012 je středisko díky realizaci projektu Regionálního operačního programu plně bezbariérové, což umožňuje vzdělávat také handicapované zájemce.

### **3.4.4 Popis doplňkové činnosti**

V souladu se Zřizovací listinou vykonává SVČ Fokus hospodářskou činnost, která kryje ztrátu vytvořenou z hlavní činnosti. V případě, že by následující činnosti byly ztrátové, zřizovatel by nepovolil, aby organizace pokračovala v jejich provozování. Mezi hospodářské činnosti této organizace, patří:

- pronájem nebytových prostor,
- reklamní činnost,
- prodej drobné keramiky.

Jak již bylo řečeno, příspěvková organizace SVČ Fokus poskytuje zájmové vzdělávání pro děti, mládež, studenty, rodiče s dětmi a ostatní zájemce těchto služeb. Činnost lze rozdělit do čtyř základních skupin, kterými jsou:

- zájmové vzdělávání, které má pravidelný charakter,
- aktivity, ke kterým dochází příležitostně,
- pobytové akce,
- soutěže.

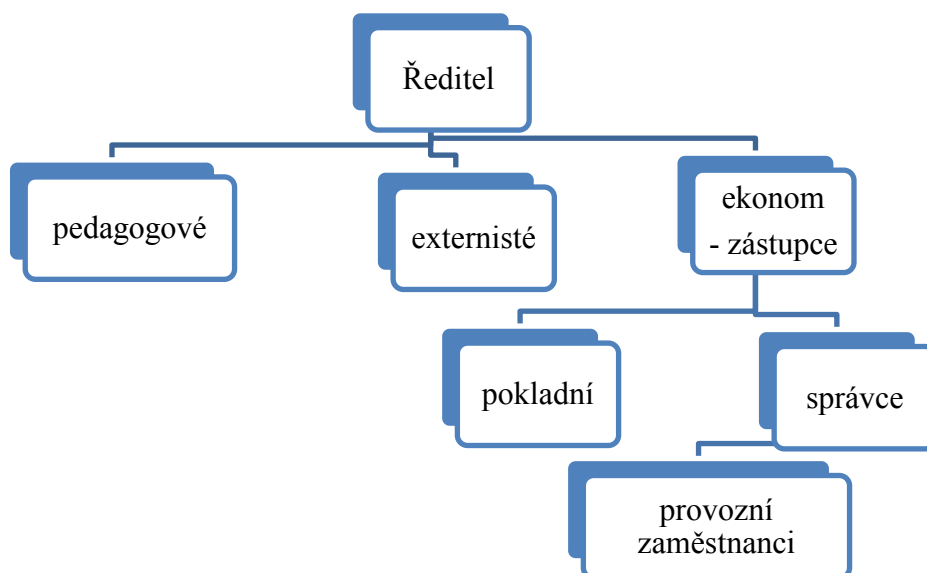
Kromě těchto primárních bloků činností, poskytuje organizace mimo jiné i poradenství, různé akce pro jiné organizace, poskytuje vzdělávání pro dospělé či krátkodobé kurzy. Tyto ostatní činnosti mají charakter spíše spontánních aktivit a jsou poskytovány v menší míře.

Vzdělávací činnost organizace je rozdělena do čtyř oddělení, které jsou rozdělené podle odborností. Jedná se o oddělení sportu, oddělení estetické výchovy, oddělení tance a pohybových aktivit a oddělení technik sportu.

### 3.4.5 Organizační struktura organizace

Organizační řád vnitřně člení organizaci na čtyři základní úseky, mezi které patří úsek řízení, ekonomický, pedagogický a provozní.

Obrázek č. 3.1 Organizační struktura organizace



Zdroj: Organizační řád organizace – příloha 1

Ředitel stojí na vrcholu organizační hierarchie a reprezentuje statutární orgán příspěvkové organizace. V souladu s díkí § 164 zákona 561/2004 Sb. zodpovídá za to, že organizace dle zřizovací listiny poskytuje zájmové vzdělávání v souladu se Školským zákonem s odbornou úrovní pedagogů. Má odpovědnost za správné zpracování a rozborů hospodaření organizace, jehož postupy jsou stanovené ministerstvem. Na základě zmocnění zastupuje ředitele statutární zástupce v době jeho krátkodobé nepřítomnosti.

Ekonom organizace zodpovídá za řízení celého ekonomického úseku. V případech nepřítomnosti ředitele i statutárního zástupce, je ekonom pověřen a zmocněn k jeho

zastoupení. Veškeré postupy týkající se ekonomiky organizace konzultuje se statutárním zástupcem.

Činnost SVČ Fokus je zabezpečována pedagogy volného času. Vzdělávací a zájmová činnost je zajištěna interními pedagogy, externími pedagogickými pracovníky a dobrovolníky. Externí pedagog pracuje pro organizaci na základě uzavřené dohody o provedení práce.

Budova SVČ Fokus má svého domovníka, který se stará o její běžný provoz a správu. Nejnižší úroveň v organizační hierarchii zaměstnanců zastupují zaměstnanci pro údržbu a úklid. (Zdroj: *Organizační řád organizace*).

### 3.4.6 Přehled počtu zájemců a kroužků

Pro potřeby pozdější interpretace zvyšujících se výnosů z titulu nabízených služeb je účelné zjistit, jak se mění počet zájemců o tyto služby. Následující tabulka uvádí přehled nabízených kroužků a počtu účastníků pravidelné činnosti v jednotlivých školních letech. Pro následný vztah k rozboru hospodaření postačí školní roky 2010/2011 až 2013/2014.

Tabulka č. 3.1 Přehled o počtu zájemců

Školní rok	počet kroužků	počet zájemců
2010/2011	81	925
2011/2012	80	945
2012/2013	79	991
2013/2014	78	1095

Zdroj: Rozbory hospodaření 2013 – 2014

Údaje v tabulce jsou převzaty ze statistického výkazu organizace, na základě počtu odevzdaných přihlášek. Je paradoxní, že ačkoli sortiment organizací nabízených služeb se snižuje, zájem o ně každoročně roste. Nicméně je třeba vzít v úvahu, že tabulka zachycuje pouze činnosti, které jsou poskytovány pravidelně. Pro veškerou nabízenou činnost by bylo potřebné doplnit příležitostnou a prázdninovou činnost. Jednou z příčin rostoucího zájmu mohou být několik let konstantní ceny za jednotlivé zájmové kroužky. Záměrem organizace SVČ Fokus není navyšovat jejich ceny, neboť je pro organizaci primárním cílem, aby pestrá nabídka služeb byla přijatelná i pro sociálně slabší občany.

### 3.4.7 Personální zajištění

Zaměstnance SVČ Fokus je možné rozdělit do dvou skupin:

- pedagogičtí zaměstnanci,
- provozní zaměstnanci.

Pedagogové zahrnují rovněž ředitele organizace. Mezi pedagogické pracovníky patří také externí pracovníci zájmového vzdělávání, kteří se podílejí přímo na pravidelném zájmovém vzdělávání, další externí pedagogové se podílejí na organizaci příležitostných aktivit. Provozní zaměstnanci zahrnují účetní, pokladní a zaměstnance k zajištění provozu. Externisté pracují pro organizaci na základě dohody o provedení práce, stejně jako činnost administrativy, mzdové agendy a zajištění informačního centra.

Přehled o počtu zaměstnanců v organizaci znázorňuje níže uvedená tabulka. Personální zajištění je uváděno k poslednímu datu daného roku.

Tabulka č. 3.2 Přehled počtu zaměstnanců

Období	Pedagogové		Provozní
	stálí	externí	
2011	7	44	7
2012	6	56	8
2013	7	56	8

Zdroj: Rozbory hospodaření 2011 – 2013, vlastní zpracování

Prostředky na mzdy získává organizace ze státního rozpočtu, kdy je jejich rozpočet tvořen na základě tzv. zálohodin. Celková výše prostředků na mzdy v sobě zahrnuje prostředky na PNP, OON, zákonné odvody z mezd, přiděl do fondu FKSP a ONIV. Zkratkou ONIV se rozumí ostatní neinvestiční výdaje, které zahrnují celou řadu položek. Jsou jimi kupříkladu náhrady při nemoci, zákonné úrazové pojištění, příplatky na stravování zaměstnanců, nákup odborných publikací, učebních pomůcek aj.

Suma těchto položek je součástí přijatých transfer, které jsou účtovány jako výnosy z hlavní činnosti. Současně jsou veškeré prostředky na mzdy a zákonné odvody přeneseny do nákladů z hlavní činnosti.



## 4. Analýza vývoje hospodaření v letech 2011 – 2013

### 4.1 Analýza nákladů

Jak již bylo řečeno, příspěvková organizace je povinna v účetnictví zachycovat odděleně náklady z hlavní a doplňkové činnosti. Nákladové položky, které SVČ Fokus zachycuje ve svém výkaze zisku a ztráty jsou obvyklým způsobem členěny na náklady pro běžný provoz, finanční náklady, náklady na transfery a samostatnou položkou jsou daně z příjmů. Následující dvě tabulky uvádí přehled jednotlivých položek nákladů s jejich roční výší za tři analyzovaná období, přičemž hodnoty jsou zaokrouhleny na celé koruny.

Tabulka č. 4.1 Přehled nákladových položek v hlavní činnosti

Nákladová položka	2011	2012	2013
spotřeba materiálu	1 625 661	779 961	901 667
spotřeba energií	738 957	774 426	829 356
opravy a udržování	553 805	646 492	675 165
cestovné	48 090	37 487	38 856
mzdové náklady	3 734 153	3 827 395	3 745 957
zák. a jiné soc. poj.	997 015	1 000 989	958 740
zák. a jiné soc. náklady	104 427	102 278	126 231
odpisy DM	43 270	140 448	72 951
drobný hm. majetek	0	134 937	264 738
ostatní služby	1 280 911	966 127	1 032 671
ostatní náklady	47 813	317 473	55 966
<b>Celkový provoz</b>	<b>9 174 102</b>	<b>8 728 013</b>	<b>8 702 298</b>
finanční náklady	22 010	42 902	23 177
daň z příjmů	0	0	3040
<b>Celkové náklady</b>	<b>9 196 112</b>	<b>8 770 915</b>	<b>8 728 515</b>

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011 – 2013, vlastní zpracování

Tabulka č. 4.1 udává přehled o výši jednotlivých položek nákladů a celkových nákladů v analyzovaném období v letech 2011 až 2013. Přehled slouží jako podklad pro následné porovnání těchto údajů prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy. Položky v tabulce jsou převzaty z výkazu zisku a ztráty dané organizace, přičemž ty s nízkými hodnotami a tudíž ne s příliš významným podílem na nákladech organizace jako celku, jsou pro přehlednost seskupeny do položky ostatní náklady. Položka ostatních nákladů tedy zahrnuje náklady reprezentaci, pokuty a penále, zúčtování opravných položek a ostatní náklady z činnosti, které jsou ve výkaze opět položkou pro několik podskupin drobnějších nákladů. V souladu s účtovým rozvrhem dané organizace se do ostatních položek nákladů

z činnosti ve vymezeném období řadily správní poplatky, náklady na pojištění majetku a odpovědnosti, úrazového pojištění na zahraniční cesty a pojištění škod a úrazů klientů.

Náklady na reprezentaci se ve sledovaném období pohybovaly v posloupnosti v částkách (352 Kč, 4 232 Kč a 1 326 Kč). V rámci roku 2011 byly zúčtovány opravné položky v hodnotě 800 Kč. V roce 2012 je částka ostatních nákladů vzhledem k ostatním letem vyšší z důvodu placené pokuty a penále ve výši 259 902 Kč.

Nutno podotknout, že pro potřeby následujících výpočtů pro meziroční porovnání, budou mít sníženou vypovídací schopnost nákladové položky spotřeba materiálu a náklady z drobného hmotného majetku. Z tabulky 4.1 je patrná zvýšená spotřeba materiálu a nulová hodnota u drobného hmotného majetku v prvním roce. Tato skutečnost je daná změnou v legislativě, kdy od roku 2012 se položky nesplňující určitou výši ocenění účtují zvlášť, do té doby byly součástí běžné spotřeby materiálu. Podstatnou součástí jsou náklady z ostatních služeb, které tvoří významný podíl na nákladech z důvodu, že jsou její součástí náklady z mnoha činností, které organizace jakožto školské zařízení nutně využívá. Jedná se o náklady od bankovních poplatků, přes poštovné, telefonní poplatky, placené vstupné na zúčastněných akcích, ubytovacích služeb, vlastní propagaci až po likvidaci odpadů.

Tabulka č. 4.2 Přehled nákladových položek v doplňkové činnosti

Nákladová položka	2011	2012	2013
spotřeba materiálu	0	0	1 100
spotřeba energie	19 861	23 559	31 378
opravy a udržování	41 657	0	1 425
ostatní služby	677	4 486	2 981
mzdové náklady	0	0	23 705
drobný hm. majetek	0	0	38 270
daň z příjmu	0	22 040	0
<b>Celkové náklady</b>	<b>62 195</b>	<b>50 085</b>	<b>98 859</b>

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011 – 2013, vlastní zpracování

Celková výše zvlášť evidovaných nákladů z hospodářské činnosti jsou v porovnání s náklady na hlavní činnost zanedbatelné, avšak pro tvorbu výsledku hospodaření, případně ke krytí ztráty z hlavní činnosti, sehrávají důležitou roli. Některé nákladové druhy se shodují s těmi, které byly součástí činnosti hlavní. Jejich výše u činnosti doplňkové se však přímo vztahují k hospodářským činnostem organizace. Jejich podíl na celkových nákladech organizace udává následující tabulka.

Tabulka č. 4.3 Podíl nákladů DČ na celkových nákladech organizace

Položka	2011	2012	2013
náklady DČ	62 195	50 085	98 859
náklady organizace	9 258 307	8 821 000	8 827 374
<b>Podíl v %</b>	<b>0,67</b>	<b>0,57</b>	<b>1,12</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů organizace

Zanedbatelný podíl nákladů této činnosti je patrný z této tabulky, kdy průměrná hodnota za tři zmiňovaná období činí přibližně 0,75 %. V rámci celého zkoumaného období, nelze konstatovat pouze rostoucí nebo klesající trend v čase. Meziroční změna u prvních dvou let zaznamenává mírný pokles v důsledku nižších nákladů doplňkové činnosti, hlavní činnosti a tedy i nákladů celé organizace. Naproti tomu mezi lety 2012 a 2013 dochází ke zvýšení podílu o přibližně 96,50 %. Příčinou této skutečnosti jsou významně zvýšené náklady doplňkové činnosti o 97,38 %, které v součtu s náklady hlavní činnosti dorovnávají rozdíl tak, že rozdíl nákladů za organizaci je zanedbatelný.

#### 4.1.1 Vertikální nákladová analýza

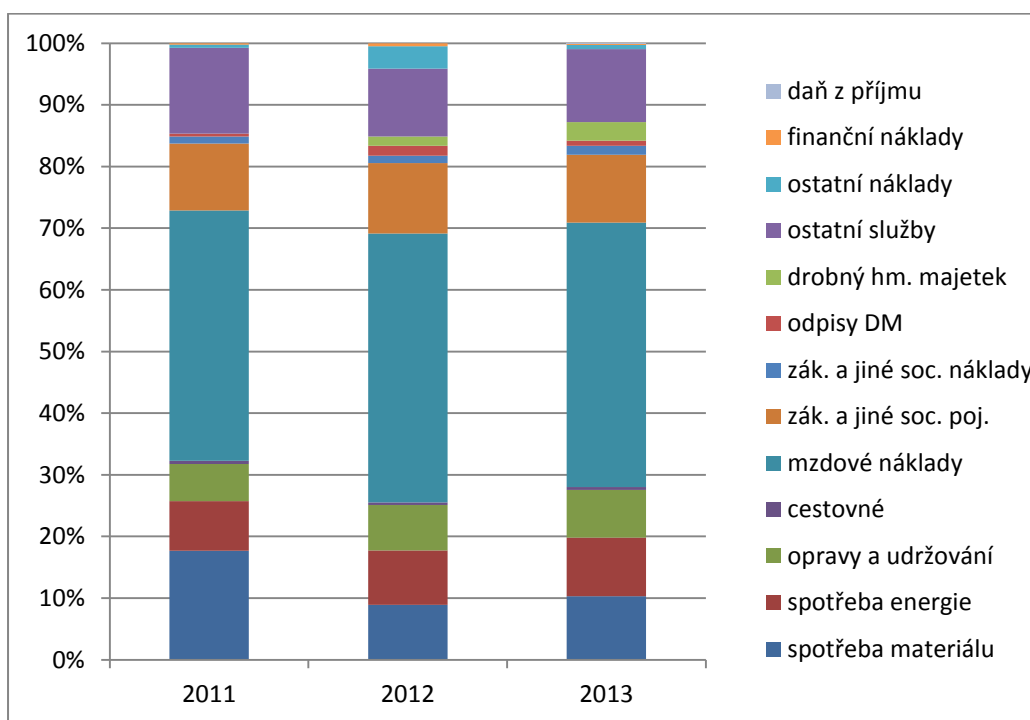
Metodou vertikální analýzy nákladů budou jednotlivé položky z tabulek 4.1 a 4.2 poměřovány k celkové bilanční sumě, kterou jsou celkové náklady v rámci činnosti. Údaje jsou zaokrouhleny na tři desetinná místa. Zařazení jednotlivých nákladů do položek v tabulce je shodné jako v tabulkách 4.1 a 4.2. Struktura nákladů je poté přehledněji znázorněna také v níže uvedených grafech.

Tabulka č. 4.4 Vertikální analýza nákladů hlavní činnosti

Položka nákladů	Relativní podíl v %		
	2011	2012	2013
spotřeba materiálu	17,678	8,893	10,330
spotřeba energie	8,036	8,829	9,502
opravy a udržování	6,022	7,371	7,735
cestovné	0,523	0,427	0,445
mzdové náklady	40,605	43,637	42,916
zák. a jiné soc. poj.	10,842	11,413	10,984
zák. a jiné soc. náklady	1,136	1,166	1,446
odpisy DM	0,471	1,601	0,836
drobný hm. majetek	0	1,539	3,033
ostatní služby	13,928	11,015	11,831
ostatní náklady	0,520	3,620	0,641
finanční náklady	0,239	0,489	0,266
daň z příjmu	0	0	0,035
<b>Náklady celkem</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4.1 Struktura nákladů hlavní činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Obecně lze říci, že se struktura položek nákladů v jednotlivých letech u většiny zásadním způsobem nemění. Jednoznačně nejdominantnější položkou ve struktuře nákladů jsou náklady na vyplacení mezd a platů, které ve všech třech obdobích přesahují podíl 40 % na celkových nákladech a tvoří tedy více než jejich třetinu. Za následující významné položky nákladů lze označit položku ostatních služeb, kterých je, jak bylo uvedeno dříve, široká škála. Také pojištění, které je ze zákona odváděno z úhrnu mezd spolu s ostatními sociálním pojištěním, náklady na spotřebu energie, opravy a udržování a spotřebovaný materiál je rovněž možné označit za významnější položky.

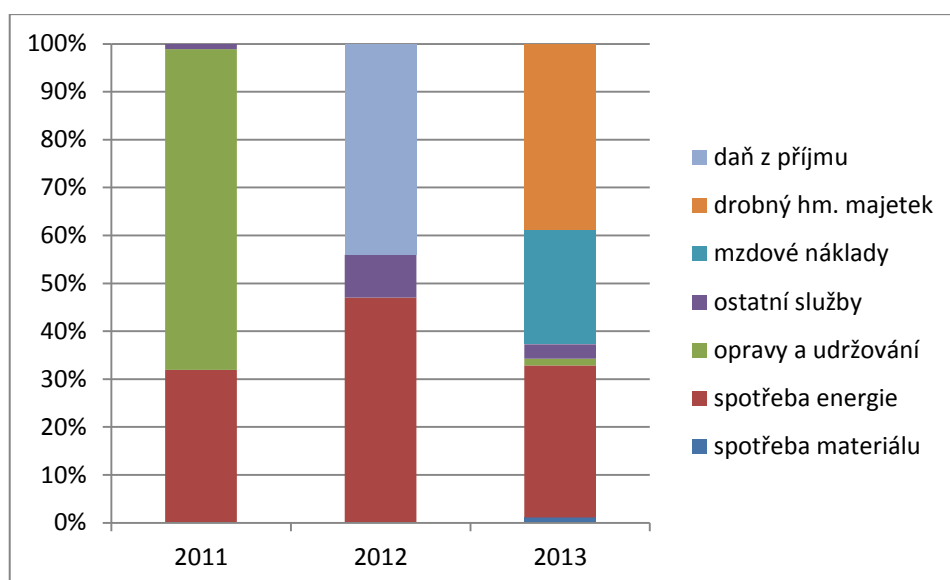
Tabulka č. 4.5 Vertikální analýza nákladů doplňkové činnosti

Nákladová položka	Relativní podíl v %		
	2011	2012	2013
spotřeba materiálu	0	0	1,113
spotřeba energie	31,933	47,038	31,740
opravy a udržování	66,978	0	1,441
ostatní služby	1,089	8,957	3,015
mzdové náklady	0	0	23,979
drobný hm. majetek	0	0	38,712
daň z příjmu	0	44,005	0
<b>Celkové náklady</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady vynaložené na hospodářskou činnost mají v jednotlivých letech zcela měnící se strukturu. Zatímco v roce 2011 tvoří přibližně dvě třetiny náklady na opravy a udržování, v následujících letech nedošlo k opravám žádným nebo minimálním. Položka, která stojí za zmínku je spotřebovaná energie, neboť ta je jako jediná vykazována ve všech třech obdobích, přičemž v roce 2012 tvořila téměř polovinu nákladů. V roce 2013 dochází k většímu rozložení nákladů mezi více položek. Podstatným rozdílem je vykazovaná hodnota v položce mzdových nákladů. V rámci příležitostného prodeje vlastních výrobků bylo nutno nakoupit potřebný materiál a pořídit drobný hmotný majetek, jehož podíl na nákladech v tomto roce je největší. Proporce mezi jednotlivými vynaloženými náklady je znázorněna také v níže uvedeném grafu.

Graf č. 4.2 Struktura nákladů doplňkové činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.2 Horizontální nákladová analýza

Cílem následující analýzy je porovnat meziroční změny vybraných položek, především provozních nákladů organizace. Některé náklady jsou pro tyto účely vypuštěny, z důvodu ztížené porovnatelnosti, neboť některé v určitých obdobích nevznikají vůbec.

Meziroční změny vybraných nákladů vyjádřené absolutně a rovněž relativně zachycují následující dvě tabulky pro hlavní a hospodářskou činnost zvlášť. Změny budou zachyceny i pro sumu nákladů pro běžný provoz, finančních nákladů zvlášť a celkových nákladů z příslušné činnosti.

Jak již bylo řečeno dříve, v důsledku legislativních úprav se od roku 2012 pořízený majetek nesplňující danou hranici pořizovací ceny účtuje na specifický účet náklady z drobného hmotného majetku. Pro možnou porovnatelnost budou pro účely této analýzy položky spotřeby materiálu a náklady na drobný hmotný majetek sjednoceny do položky spotřeba materiálu a položka náklady z drobného majetku bude vypuštěna.

Hodnoty položky spotřeba materiálu jsou tedy 1 625 660 Kč, 914 898 Kč a 1 166 405 Kč. Absolutní změny jsou v tabulce vyčísleny v Kč, relativní změny jsou vyjádřeny v procentech, které jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Tabulka č. 4.6 Horizontální analýza nákladů hlavní činnosti

Položka	změna 2011-2012		změna 2012-2013	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
spotřeba materiálu	-710 762	-43,72	251 507	27,49
spotřeba energie	35 469	4,80	54 930	7,09
mzdové náklady	93 242	2,50	-81 438	-2,13
odpisy DM	97 178	224,59	-67 497	-48,06
ostatní služby	-314 784	-24,58	66 544	6,89
ostatní náklady	269 660	563,99	-261 507	-82,37
<b>celkový provoz</b>	<b>-446 089</b>	<b>-4,86</b>	<b>-25 715</b>	<b>-0,29</b>
finanční náklady	20 892	94,92	-19 725	-45,98
<b>Celkové náklady</b>	<b>-425 197</b>	<b>-4,62</b>	<b>-42 400</b>	<b>-0,48</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výše nákladů k zajištění běžného provozu organizace spadající do hlavní činnosti organizace mírně klesá v případě obou porovnání. Zmíněné tvrzení potvrzují dílčí poklesy položek spotřeby materiálu a ostatních služeb, které ve výsledcích vertikální analýzy zaznamenávají významnější podíl na nákladech. Mzdové náklady jakožto nejdominantnější položka nákladů se v zásadě nevychylují, jejich změna se meziročně pohybuje v rámci pouhých 2%.

Finanční náklady samostatně se vyvíjejí naproti tomu odlišně. Nejprve podstatně rostou, přičemž je tento růst vyvolán především ostatními finančními náklady, které jsou spjaté s účastí na akcích a soutěžích, ale následně klesají. Nicméně jejich podíl ve srovnání s provozními náklady je natolik malý, že vývoj celkových nákladů za hlavní činnost neovlivňují, neboť jak je z tabulky 4.6 zřejmé, relativní úbytek celkových nákladů je v zásadě shodný s provozními náklady, k odlišnosti dochází pouze nepatrně.

Tabulka č. 4.7 Horizontální analýza vybraných nákladů doplňkové činnosti

Položka	změna 2011 - 2012		změna 2012 - 2013	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
spotřeba energie	3 698	18,62	7 819	33,19
ostatní služby	3 809	562,63	-1505	-33,55
<b>Celkové náklady</b>	<b>-12 110</b>	<b>-19,47</b>	<b>48 774</b>	<b>97,38</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Při horizontálním rozboru položek nákladů doplňkové činnosti jsou v tabulce č. 4.7 uvedeny ty položky, které vykazují hodnoty ve všech třech letech, aby mohlo dojít k jejich objektivnímu porovnání. Tabulka v případě položky spotřeba energie vykazuje trend meziročního růstu, což je pochopitelné, vezmeme-li v úvahu, že se energetická spotřeba vztahuje k doplňkovým činnostem, přičemž organizace nájemní činnost rozšiřuje a ceny energií mohou růst. První mezidobí zaznamenává určitý pokles celkových nákladů, kdy v roce 2012 poklesly oproti předchozímu období o 19,47 %. S odkazem na tabulku č. 4.5 je pravděpodobnou příčinou nulová hodnota u položky opravy a udržování oproti předchozímu období, kdy byly na tyto účely vynaloženy náklady ve výši 41 657 Kč. Avšak mnohem zásadnější význam má interpretace změny druhého mezidobí, kdy celkové náklady vzrostly o 97,38 %. Samotná struktura tabulky 4.5 tento růst naznačuje, neboť rok 2013 vykazuje hodnoty i u položek, které v předchozích letech byly nulové, kupříkladu výše mzdových nákladů nebo náklady na drobný hmotný majetek.

#### 4.1.3 Analýza energetických nákladů

Jednou z významných skupin nákladů, které organizace vynakládá při své činnosti, jsou náklady na energie, které zahrnují tři kategorie:

- náklady na elektřinu,
- náklady na vodu,
- náklady na plyn.

Úhradu peněžních prostředků za spotřebu těchto energií organizace provádí v rámci obou svých činností, neboť jejich využití je nutné k provozu hlavní činnosti a stejně tak je nutné hradit energie v rámci využívání pronajímaných prostor v doplňkové činnosti.

Prostředky k úhradě z převážné části organizace získá z příspěvků od svého zřizovatele. Zbývající část platí z vlastních zdrojů. Následující tabulka uvádí na základě interních dat organizace jednotlivé podíly zdrojů k financování těchto energií v procentech, přičemž

hodnoty jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa. Za celek je vždy považována skutečná spotřeba dané energie v Kč za rok. Energie vynaložené za hlavní a doplňkovou činnost jsou pro účely této analýzy seskupeny do položky vlastní zdroje.

Tabulka č. 4.8 Struktura zdrojů financování energetických nákladů

Rok	Elektřina		Voda		Plyn	
	vlastní	příspěvek	vlastní	příspěvek	vlastní	příspěvek
2011	4,05	95,95	16,61	83,39	5,93	94,07
2012	2,40	97,60	9,38	90,62	5,20	94,80
2013	6,87	93,13	11,66	88,34	4,30	95,70

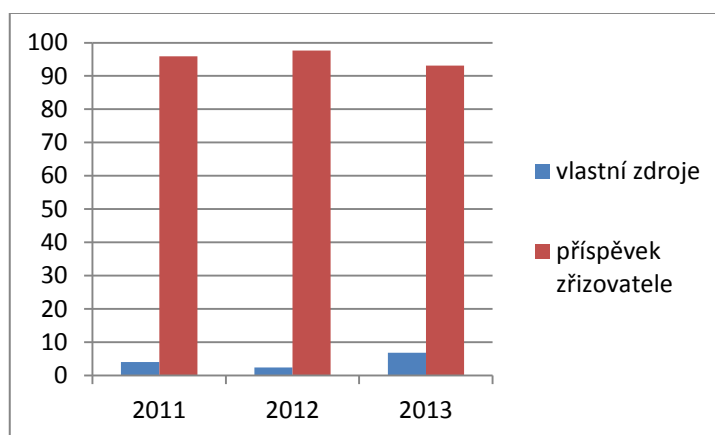
Zdroj: vlastní zpracování

Energie na vytápění tvoří v celkových energetických nákladech největší sumu. Její spotřeba v Kč za rok tvořila výši postupně dle období 425 207 Kč, 455 697 Kč a 491 114 Kč. Naopak nejméně peněžních prostředků slouží k úhradám za vodu. Její roční platby se pohybovaly postupně ve výši 80 348 Kč, 87 177 Kč a 88 293 Kč.

Rostoucí trend výše úhrady zaznamenává také elektrická energie. Postupně bylo v letech 2011-2013 spotřebováno 253 263 Kč, 255 111 Kč a 281 327 Kč.

Struktura jednotlivých energií ve vztahu financování vlastními zdroji a příspěvkem zřizovatele je názorněji viditelná v následujících grafech.

Graf č. 4.3 Struktura financování elektrické energie



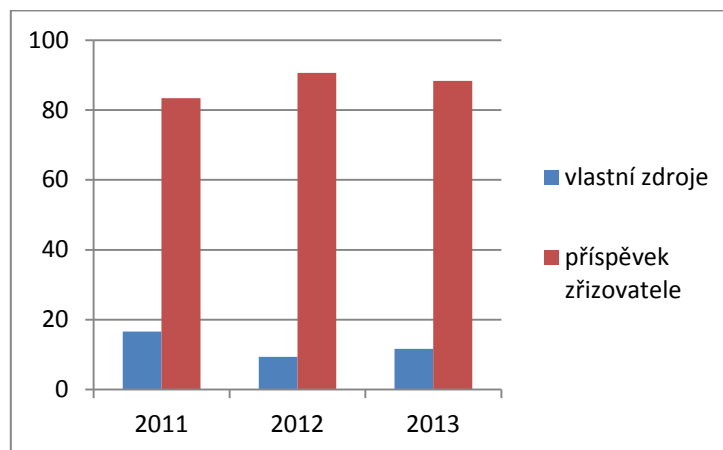
Zdroj: vlastní zpracování

Nejnižší výši prostředků z vlastních zdrojů k financování elektrické energie měla organizace v roce 2012, což bylo zapříčiněno především výrazným poklesem spotřeby energie v hlavní činnosti. V následujícím období organizace spotřebovala v hlavní činnosti mnohonásobně více elektrické energie a stejně tak došlo k mírnému zvýšení spotřeby této



energie v doplňkové činnosti. V tomto období proto byl potřebný nižší příspěvek zřizovatele.

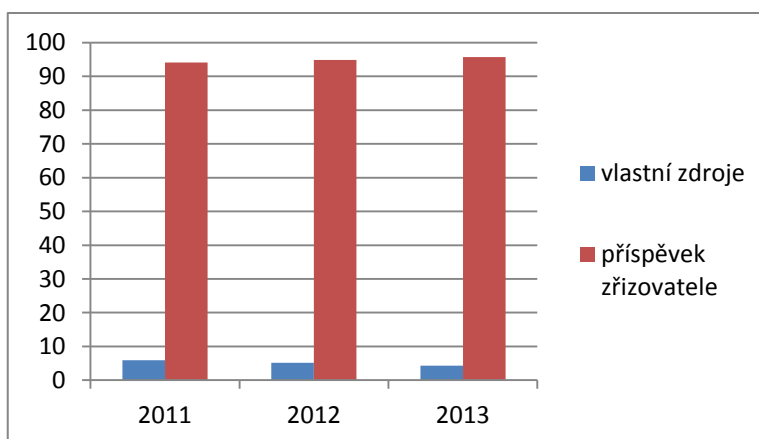
Graf č. 4.4 Struktura financování odběru vody



Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s jinými energiemi, je úhrada za roční odběr vody zajišťována z vlastních zdrojů více. V roce 2011 se podíl vlastních zdrojů vyšplhal až na téměř 17%. V následujícím období vlastní zdroje nestačily na pokrytí těchto nákladů, a proto byl nutný vyšší příspěvek. V roce 2013 pokračuje rostoucí trend v samofinancování.

Graf č. 4.5 Struktura financování plynu



Zdroj: vlastní zpracování

Podíl samofinancování v případě energie na vytápění plynem je v porovnání s jinými energiemi na nejnižší úrovni. Navíc je možné říci, že tento podíl má v čase klesající trend. Přičemž zároveň výše příspěvku roste. V roce 2013 tvoří 95,70% celkové úhrady.

#### 4.1.4 Variátor celkových nákladů

Pro veškeré následující výpočty vycházejme z následující tabulky:

Tabulka č. 4.9 Přehled celkových nákladů a výnosů v jednotlivých činnostech

Položka	Rok		
	2011	2012	2013
náklady HČ	9 196 112	8 770 915	8 728 515
náklady DČ	62 195	50 085	98 859
<b>Náklady celkem</b>	<b>9 258 307</b>	<b>8 821 000</b>	<b>8 827 374</b>
výnosy HČ	9 196 112	8 770 915	8 727 861
výnosy DČ	136 263	180 418	236 930
<b>Výnosy celkem</b>	<b>9 332 375</b>	<b>8 951 333</b>	<b>8 964 791</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Výpočet nákladového variátoru

Následující výpočty využívají hodnoty celkové za organizaci. O nákladech a výnosech se nyní neuvažuje odděleně pro hlavní a doplňkovou činnost, ale jsou brány jako celek.

Změna mezi lety 2011/2012:

$$\text{var}_N = \frac{\frac{8\,821\,000 - 9\,258\,307}{9\,258\,307}}{\frac{8\,951\,333 - 9\,332\,375}{9\,332\,375}} = \frac{-0,0472}{-0,0408} = 1,1569$$

Změna mezi lety 2012/2013:

$$\text{var}_N = \frac{\frac{8\,827\,374 - 8\,821\,000}{8\,821\,000}}{\frac{8\,964\,791 - 8\,951\,333}{8\,951\,333}} = \frac{0,0007}{0,0015} = 0,4667$$

K tomu, aby byl zhodnocen trend tohoto ukazatele, je k dispozici málo období. Lze však tvrdit, že porovnáme-li výsledky v daných obdobích, je možné vidět značný rozdíl. Hodnota variátoru v období 2011/2012 je lehce nad hodnotou jedna, což je způsobeno současným poklesem obou veličin, přičemž náklady poklesly nepatrně více. Mezi obdobími 2012/2013 jde naproti tomu o zcela jinou situaci. Došlo k současnému nárůstu obou veličin. Výsledná hodnota, která je nyní výrazněji od hodnoty jedna, je zapříčiněna vyšší dynamikou v nárůstu výnosů oproti nákladům. Organizace se tedy nepotýkala s výraznou dynamikou v nárůstu nákladů.

#### 4.1.5 Ziskovost nákladů z doplňkové činnosti

Pro výpočet a porovnatelnost tohoto ukazatele v jednotlivých obdobích je nutné, aby příspěvková organizace provozovala hospodářskou činnost. Níže uvedené výpočty vycházejí z údajů o nákladech a výsledcích hospodaření z předešlé vytvořené tabulky.

Výpočty ziskovosti nákladů z doplňkové činnosti v letech 2011 – 2013:

$$\text{Ziskovost nákladů}_{DČ/2011} = \frac{74\,068}{62\,195} \times 100 = 119,09\%$$

$$\text{Ziskovost nákladů}_{DČ/2012} = \frac{130\,333}{50\,085} \times 100 = 260,22\%$$

$$\text{Ziskovost nákladů}_{DČ/2013} = \frac{138\,071}{98\,859} \times 100 = 139,66\%$$

Na základě výpočtů lze skutečně mluvit o pojmu ziskovost nákladů, neboť ve všech uvedených letech organizace vykazuje zisk ze své doplňkové činnosti. Podle tvrzení, že čím vyšší hodnoty tento ukazatel dosahuje, tím víc jsou zhodnoceny vložené prostředky, lze říci, že k nejeftivnějšímu zhodnocení došlo v roce 2012, kdy je rentabilita rovna 260,22%. Taková výše ziskovosti oproti minulému období je zapříčiněna jednak značným nárůstem vytvořeného hospodářského výsledku a současně poklesem vynaložených nákladů. Jak lze vidět v následujícím roce, hodnota rentability výrazným způsobem poklesla. Příčinou tak velkého poklesu byl nepatrný růst zisku a značný růst nákladů, které vzrostly o přibližně 97% v porovnání s minulým obdobím.

#### 4.1.6 Nákladovost výnosů s využitím zlomového faktoru $\Psi$

Výpočet nákladovosti výnosů a porovnání výsledku se zlomovým faktorem se zjišťuje v rámci doplňkové činnosti jako podíl nákladů ve vztahu k výnosům.

Výpočet nákladovosti výnosů doplňkové činnosti v jednotlivých letech:

$$\text{HUN}_{2011} = \frac{62\,195}{136\,263} = 0,4564355$$

$$\text{HUN}_{2012} = \frac{50\,085}{180\,418} = 0,2776053$$

$$HUN_{2013} = \frac{98\,859}{236\,930} = 0,4172498$$

Posoudíme-li vzdálenost vypočtených hodnot od hodnoty zlomového faktoru, lze tvrdit, že v roce 2012 dochází ke zhoršení ekonomického výsledku hospodářské činnosti. Tento jev je zapříčiněn skutečností, že nedochází k jednosměrnému vývoji nákladů a výnosů zároveň. Rok 2013 zaznamenává opětovný posun blíž k hodnotě zlomového faktoru, neboť došlo k celkovému rozšíření doplňkové činnosti. Nicméně do budoucna výsledky ukazatele HUN signalizují stále jistý prostor pro zlepšení ekonomické efektivnosti.

Rozdíl vypočtené hodnoty HUN a zlomového faktoru  $\Psi$  by se měl v čase minimalizovat, jelikož v takovém případě se zvyšuje efektivita hospodaření z doplňkové činnosti. Do následující tabulky jsou převedeny vypočtené hodnoty za jednotlivá období a zjištěny rozdíly. Pro přehlednost jsou hodnoty v tabulce zaokrouhleny na čtyři desetinná místa, hodnota  $\Psi$  je tedy 0,6180. Z tabulky 4.10 však jednoznačná minimalizace nevyplývá, neboť v roce 2012 došlo ke zhoršení tohoto ukazatele.

Tabulka č. 4.10 Vývoj ukazatele HUN

Rok	Hodnota	Rozdíl (HUN
2011	0,4564	-0,1616
2012	0,2776	-0,3404
2013	0,4172	-0,2008

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Analýza výnosů

Položky výnosů mají ve výkazu zisku a ztráty organizace v zásadě podobnou strukturu jako náklady. Nejpočetnější skupinu tvoří položky provozních výnosů, které se organizaci tvoří v rámci prodeje služeb. Následují finanční výnosy, a největší podíl mají výnosy z přijatých transferů, poskytnutých z veřejných prostředků na provoz hlavní činnosti.

V rámci své hospodářské činnosti organizace účtuje výnosy také z prodeje vlastních výrobků, z pronájmu prostor a za poskytnuté reklamní služby.

Níže uvedené tabulky 4.11 a 4.12 udávají přehled výnosů, zaúčtovaných v analyzovaném období 2011 až 2013, jejichž hodnoty jsou vyjádřeny v Kč a zaokrouhleny na celé koruny.

Tabulka č. 4.11 Přehled výnosových položek hlavní činnosti

<b>Výnosová položka</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
prodej služeb	1 981 785	2 258 448	2 437 315
čerpání fondů	166 475	73 831	100 000
smluvní pokuty	1 980	1 310	2 405
ostatní výnosy	2 078	28 920	106 898
finanční výnosy	215	221	138
výnosy z transferů	7 043 579	6 408 185	6 081 105
<b>Celkové výnosy</b>	<b>9 196 112</b>	<b>8 770 915</b>	<b>8 727 861</b>

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011 – 2013, vlastní zpracování

Položka prodej služeb tvoří v podstatě příjmy, které si organizace zajistí vlastní činností, jedná se tedy o vlastní zdroj. Hodnota této položky je v tabulce 4.11 sumou dílčích příjmů plynoucích z pravidelné činnosti, příležitostných akcí, z prodeje služeb za pořádání školy v přírodě, popřípadě z táborové činnosti.

Drobné položky výnosů zahrnují finanční výnosy ve formě úroků na bankovním účtu, ostatní výnosy zahrnují peněžní náhrady od pojišťoven nebo zaměstnanců ale také materiál, který byl organizaci darován. V rámci svých výnosů organizace využívá také prostředky vložené do svých fondů z minulých let, které slouží k rozvoji činnosti v letech následujících.

Tabulka č. 4.12 Přehled výnosových položek doplňkové činnosti

<b>Výnosová položka</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
výnosy z pronájmu	136 263	175 923	211 934
prodej výrobků	0	4 495	4 996
prodej služeb	0	0	20 000
<b>Celkové výnosy</b>	<b>136 263</b>	<b>180 418</b>	<b>236 930</b>

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011 – 2013, vlastní zpracování

#### 4.2.1 Vertikální výnosová analýza

Jednotlivé položky výnosů z výkazu zisku a ztráty budou vztaženy relativním podílem k celkové výši výnosů v daném období. Následující dvě tabulky zobrazují vertikální analýzu výnosů zvláště z hlavní a doplňkové činnosti. Údaje v tabulkách jsou vyjádřeny v procentech a zaokrouhlena na tři desetinná místa.

Tabulka č. 4.13 Vertikální analýza výnosů hlavní činnosti

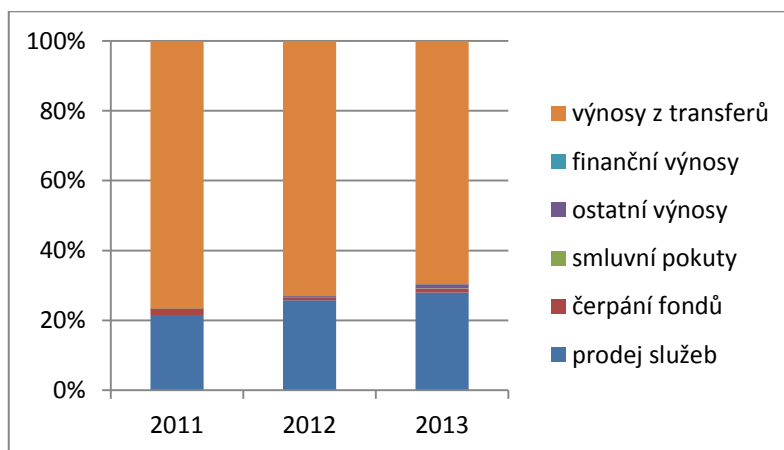
Položka	Relativní podíl k celkovým výnosům HČ v %		
	2011	2012	2013
prodej služeb	21,550	25,749	27,926
čerpání fondů	1,810	0,842	1,146
smluvní pokuty	0,022	0,015	0,028
ostatní výnosy	0,023	0,330	1,225
<b>výnosy za činnost</b>	<b>23,405</b>	<b>26,936</b>	<b>30,325</b>
finanční výnosy	0,002	0,003	0,002
výnosy z transferů	76,593	73,061	69,673
<b>Celkové výnosy</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Za významné položky výnosů lze označit výnosy z transferů a nezanedbatelnou součástí jsou také výnosy tvořené vlastní činností z titulu prodeje nabízených služeb. Na základě této analýzy je možné říci, že podíl na výnosech z vlastní činnosti v čase roste, a podíl prostředků plynoucích do organizace ve formě transferů naopak klesá.

Ostatní výnosové položky tvoří jen nepatrné procento a celkovou veličinu výnosů příliš neovlivňují, ačkoli je možné zaznamenat například mírný rostoucí trend podílu ostatních výnosů. Mění se poměr mezi výnosy z transferů a výnosů z poskytnutých služeb také názorně zobrazuje následující graf.

Graf č. 4.6 Struktura výnosů hlavní činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

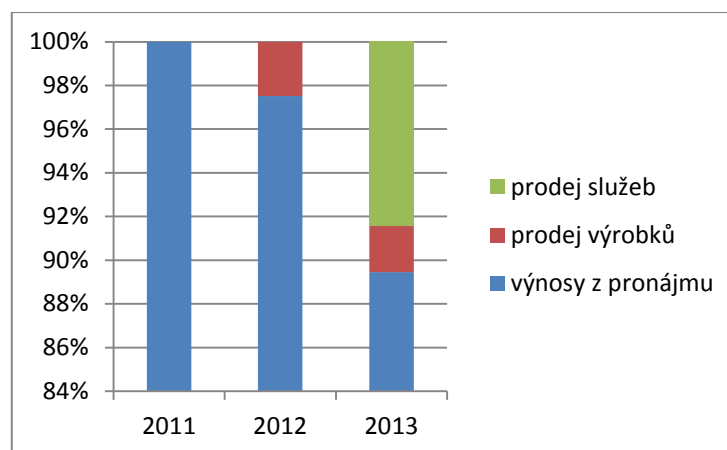
Tabulka č. 4.14 Vertikální analýza výnosů doplňkové činnosti

Položka	Relativní podíl k celkovým výnosům DČ v %		
	2011	2012	2013
výnosy z pronájmu	100,000	97,509	89,450
prodej výrobků	0	2,491	2,109
prodej služeb	0	0	8,441
<b>Celkové výnosy</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.14 vertikálního rozboru výnosů z doplňkové činnosti je patrné rozšiřování doplňkových aktivit. Pro všechna období platí, že primárním zdrojem výnosů z doplňkové činnosti jsou výnosy z pronájmu prostor organizace a pronájmu bytu. Nicméně vývoj je takový, že zatímco v prvním sledovaném roce jsou výnosy tvořeny pouze pronájmem, další období navíc daná organizace získává výnosy i z prodeje výrobků, ačkoli jejich výše není velká, neboť k jejich prodeji dochází příležitostně a nutno neopomenout ani vzniklé výnosy z reklamní činnosti, které se organizaci začaly tvořit v roce 2013. Jednoduchou strukturu těchto výnosů zachycuje následující graf.

Graf č. 4.7 Struktura výnosů doplňkové činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.2 Horizontální výnosová analýza

Stejně jako náklady, se i veličina výnosy meziročně mění v závislosti na určitých faktorech. V tabulkách níže je vypracována horizontální analýza činnosti hlavní a doplňkové za období 2011 až 2013. Absolutní změny jsou vyčísleny v Kč. Relativní vyjádření v procentech je zaokrouhlováno na dvě desetinná místa.

Tabulka č. 4.15 Horizontální analýza výnosů hlavní činnosti

Položka	změna 2011 - 2012		změna 2012 - 2013	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
prodej služeb	276 663	13,96	178 867	7,92
čerpání fondů	-92 644	-55,65	26 169	35,44
smluvní pokuty	-670	-33,84	1095	83,59
ostatní výnosy	26 842	1291,72	77 978	269,63
finanční výnosy	6	2,79	-83	-37,56
výnosy z transferů	-635 394	-9,02	-327 080	-5,10
<b>Celkové výnosy</b>	<b>-425 197</b>	<b>-4,62</b>	<b>-43 054</b>	<b>-0,49</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vertikální analýzy bylo zjištěno, že nejvýznamnější podíl na výnosech mají výnosy z transferů a výnosy plynoucí z vlastní činnosti, tedy prodeje služeb. Porovnáme-li relativní změny těchto dvou položek, můžeme říci, že se organizaci daří stále více financovat svůj provoz z příjmů z vlastní činnosti, přestože tento trend nemá rostoucí charakter v čase, neboť relativní přírůstek výnosů z prodeje služeb byl nejprve 13,96% a poté klesl na úroveň 7,92%. Naproti tomu výše poskytnutých transferů zaznamenává poklesy, nicméně rozdíl těchto úbytku má klesající tendenci. V důsledku toho, na jedné straně dochází ke snižování celkových výnosů, ale úbytek mezi lety 2012 – 2013 je podstatně nižší v porovnání s předchozí změnou. Nelze přehlédnout ani markantní růst ostatních výnosů, které se za sledované období zvýšily mnohonásobně.

Tabulka č. 4.16 Horizontální analýza výnosů doplňkové činnosti

Položka	změna 2011 - 2012		změna 2012 – 2013	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
výnosy z pronájmu	39 660	29,11	36 011	20,47
prodej výrobků	-	-	501	11,15
<b>Celkové výnosy</b>	<b>44 155</b>	<b>32,40</b>	<b>56 512</b>	<b>31,32</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Také činnosti hospodářské je třeba porovnat v čase. Nicméně s dostupnými daty je možné porovnávat pouze výnosy z pronájmu. Příjmy plynoucí z poskytování této doplňkové činnosti rostou. Přestože přírůstky nezaznamenávají rostoucí trend, nedochází ani k významnému odchýlení. Prodej vlastních výrobků začala organizace uskutečňovat až od roku 2012, proto porovnání s prvním obdobím není možné. V porovnání v dalších letech tvoří přírůstek těchto výnosů sice přibližně 11%, ale je třeba zmínit, že organizace prodává výrobky pouze příležitostně, a proto se tato aktivita stává skutečně jen okrajovou činností,



kteřá nevytváří příliš velké příjmy. S ohledem na skutečnost, že se položky všech výnosů zvyšují a zároveň dochází k rozšiřování aktivit doplňkové činnosti (rok 2012 je rozšířen o drobný prodej výrobků, rok 2013 o prodej reklamních služeb), dochází k výraznému zvyšování výnosů v obou porovnáních téměř o třetinu.

#### 4.2.3 Výpočet autarkie na nákladově výnosové bázi

Pro výpočet míry autarkie jsou nutné pouze veličiny v rámci hlavní činnosti. Míru soběstačnosti organizace v analyzovaném období porovnejme podílem celkových nákladů a celkových výnosů hlavní činnosti organizace. Pro větší přehlednost jsou výpočty pro každý rok uvedeny v tabulce.

Tabulka č. 4.17 Míra autarkie v jednotlivých letech

Rok	výnosy v Kč	náklady v Kč	míra autarkie	autarkie v %
2011	9 196 112	9 196 112	1	100
2012	8 770 915	8 770 915	1	100
2013	8 727 861	8 728 515	0,99	99

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků uvedených v tabulce vyplývá, že daná organizace v daném období dosahuje stoprocentní soběstačnosti z hlediska pokrytí svých nákladů vytvořenými výnosy. K mírné změně dochází až v roce 2013, kdy k pokrytí celkových nákladů chybí na výnosové straně částka 654 Kč, která je však zanedbatelná, neboť míra soběstačnosti při tomto rozdílu vykazuje 99 %.

### 4.3 Analýza výsledku hospodaření

#### 4.3.1 Struktura hospodářského výsledku

Tabulka č. 4.18 Struktura výsledku hospodaření v letech 2011-2013

VH z činnosti		2011	2012	2013
hlavní	celkové výnosy	9 196 112	8 770 915	8 727 861
	celkové náklady	9 196 112	8 770 915	8 728 515
VH z hlavní činnosti		0	0	-654
doplňkové	celkové výnosy	136 263	180 418	236 930
	celkové náklady	62 195	50 085	98 859
VH z doplňkové činnosti		74 068	130 333	138 071
Celkový výsledek hospodaření		74 068	130 333	137 417

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011 – 2013, vlastní zpracování

Tabulka znázorňuje obvyklou strukturu celkového výsledku hospodaření příspěvkové organizace, který je součtem výsledku hospodaření z činnosti hlavní a z činnosti doplňkové. Pokud je výsledek hospodaření hlavní činnosti záporný, vytvořený zisk z činnosti doplňkové tuto ztrátu pokrývá. Tato situace je patrná v roce 2013, kdy vytvořený zisk ve výši 138 071 Kč je snížen o ztrátu ve výši 654 Kč. Ve zbývajících dvou předchozích letech nebyla porušena rovnost mezi náklady a výnosy hlavní činnosti dle vytvořeného rozpočtu, a proto je výsledek hospodaření nulový. Vytvořený výsledek hospodaření je v těchto letech roven zisku hospodářské činnosti.

Pokud bychom se měli zabývat vývojem výsledku hospodaření v čase, je v tabulce možné vidět jeho růst. Při hledání příčiny vyjdeme z toho, že tuto veličinu ovlivňují náklady na straně jedné a výnosy na straně druhé. Náklady a výnosy hlavní činnosti jsou v zásadě pro tuto analýzu bezvýznamné, protože výši výsledného zisku neovlivňují vůbec, nebo ho jen nepatrně snižují. Pozornost je tedy nutné zaměřit na činnost doplňkovou. Výnosy v ní vzrostly mezi lety 2011 a 2012 absolutně o 44 155 Kč, (v relativním vyjádření o 32,40 %), přičemž náklady mezi stejnými obdobími naopak poklesly absolutně o 12 110 Kč, (v relativním vyjádření o 19,47 %). Růst výnosů a pokles nákladů má za následek růst zisku o 75,96 %. Mezi lety 2012 a 2013 je přírůstek hospodářského výsledku menší, neboť tempo růstu nákladů vysoce převyšuje tempo růstu výnosů. Náklady na doplňkovou činnost v období 2012/2013 meziročně vzrostly o 97,38 %, výnosy pouze o 31,32 %.

#### 4.3.2 Rozdělení a využití výsledku hospodaření

Zisk, který si organizace v daném období vytvoří, slouží k rozvoji organizace pro nadcházející období, přičemž prostředky plynou do fondů organizace. Nejprve je podán návrh na rozdělení, který následně musí být schválen Radou města Nový Jičín. Z vytvořeného výsledku hospodaření plynou prostředky k posílení fondu rezervního a fondu odměn. V následující tabulce jsou zachyceny návrhy a skutečné odvody peněžních prostředků z vytvořeného zisku v daném období.

Tabulka č. 4.19 Návrhy a přiděly do rezervního fondu z vytvořeného zisku

Rok	VH v Kč	Rezervní fond		Fond odměn	
		návrh v Kč	skutečnost v Kč	návrh v Kč	skutečnost v Kč
2011	74 068	34 068	15 068	40 000	59 000
2012	130 333	60 333	60 333	70 000	70 000
2013	137 417	54 417	54 417	80 000	80 000

Zdroj: Rozbory hospodaření SVČ Fokus v letech 2011 – 2013, vlastní zpracování

Prostředky z fondu odměn oproti fondu rezervnímu, neslouží k dalšímu rozvoji organizace, ale k vyplácení prostředků na mzdy a platy zaměstnancům organizace. Z tabulky je zřejmé, že podíl právě takto účelově vymezených prostředků je vyšší oproti přidělům do rezervního fondu. Díky rezervnímu fondu je vytvořený zisk vrácen zpět do oběhu hospodaření organizace. Tuto situaci zachycuje níže uvedená tabulka.

Tabulka č. 4.20 Princip tvorby a čerpání rezervního fondu tvořeného z VH

Položka	2011	2012	2013
počáteční stav	511	10 219	23 456
příděl v minulém období	91 183	15 068	60 333
<b>čerpání v běžném období</b>	<b>81 475</b>	<b>1 831</b>	<b>15 000</b>
další rozvoj	11 475	1 831	15 000
investiční fond	70 000	0	0
konečný stav	10 219	23 456	68 789

Zdroj: Rozbory hospodaření 2011 – 2013, vlastní zpracování

Tabulka 4.20 zachycuje tok peněžních prostředků skrz rezervní fond, tvořený z výsledku hospodaření. Na počátku období (tj. k datu 1. 1.), zachycuje jeho výši počáteční stav. Položka *příděl v minulém období* značí skutečnou schválenou výši, která se v rámci rozdělení zisku, vytvořeného v daném období přenáší do rezervního fondu. Nicméně k čerpání prostředků dochází až v následujícím roce. Z toho důvodu jsou transakce *příděl a čerpání* peněz z fondu v různých účetních obdobích. Prostředky v rámci čerpání SVČ Fokus obvykle vynakládá k následnému rozvoji, je však možné část prostředků převést do investičního fondu, z důvodu jeho posílení. Konečný stav minulého období (tj. k datu 31. 12.), je vždy shodný s počátečním stavem běžného období.

V roce 2011 došlo k čerpání z rezervního fondu, do kterého byly v minulém období přiděleny prostředky ve výši 91 183 Kč, přičemž částka ve výši 70 000 Kč byla po schválení zřizovatelem převedena do investičního fondu k jeho posílení, a částka 11 475 Kč sloužila v roce 2011 k doplnění provozních zdrojů v hlavní činnosti.

V roce 2012 došlo k čerpání z rezervního fondu ve výši pouhých 1 831 Kč k podpoře provozu hlavní činnosti, přičemž příděl z minulého období činil 15 068 Kč.

V roce 2013 bylo z rezervního fondu k dalšímu rozvoji čerpáno 15 000 Kč, přičemž bylo v minulém období do fondu vložená částka 60 333 Kč.

## 4.4 Shrnutí a doporučení

Doplňková činnost, kterou organizace SVČ Fokus provozuje se souhlasem svého zřizovatele má v čase evidentně rostoucí charakter a mohla by mít dobré předpoklady pro její prohloubení. Organizaci se daří poměrem mezi výši nákladů a výnosů realizovat drobný zisk, který ji jednak kryje ztrátu způsobenou hlavní činností, ale hlavně je prostředkem pro její následný rozvoj. Rovněž výsledky haléřového ukazatele nákladovosti výnosů v této činnosti naznačují ještě stále jistý prostor pro ještě lepší ekonomický výsledek. Proto bych organizaci navrhnul posílení doplňkové činnosti.

Největší podíl na vytvořeném zisku má už dlouhodobě činnost pronájmu nebytových prostor, jejíž rozšiřování už příliš možné není. Organizace momentálně nemá kapacity na další pronájem. Jejím záměrem však je v příštích obdobích zateplení jedné části budovy a rekonstrukce střechy. V rámci této investice by podle studie měly vzniknout malé interní, podkrovní prostory, které by organizace mohla využít jako ubytovací zařízení, vhodné k pronajmutí školám a organizacím přijíždějícím do Nového Jičína na poznávací výlety a sportovní závody z větších vzdáleností. Tento krok by vyžadoval jednak souhlas zřizovatele organizace, přičemž by bylo nutné ve zřizovací listině rozšířit okruh doplňkových činností, neboť provoz ubytovacího zařízení není součástí běžného pronájmu. K takové činnosti by si organizace musela navíc vyřídit příslušné živnostenské oprávnění. V případě efektivního provozu tohoto zařízení, tedy za předpokladu správného poměru mezi výnosy a vynaloženými náklady, by se organizace mohla více přiblížit k hodnotě zlomového faktoru HUN ukazatele, čímž by došlo k celkovému zvýšení efektivního hospodaření.

Jistý potenciál a prostor pro rozšiřování má také reklamní činnost. Tato aktivita je pro tuto organizaci obzvláště výhodná. Mimo podílení se na výši výnosů a tedy i zisku, je propagační činnost dobrým nástrojem jak shánět sponzory k financování organizačních aktivit. Kromě dosavadní tvorby plakátů a reklamních štítů by se organizace mohla v budoucnu zaměřit také na jiné formy propagace, kupříkladu na tvorbu internetové reklamy.

V oblasti hlavní činnosti byl zjištěn rostoucí podíl na vytvořených prostředcích z titulu nabízených služeb, což na druhé straně je přínosné také pro zřizovatele, neboť dochází k úsporám v oblasti veřejných financí. Pokud by bylo v zájmu organizace i zřizovatele tento směr vyvíjet do budoucna, stálo by za zvážení porovnat dva faktory, ceny služeb

a počet hlásících se zájemců. Dle statistik je tento růst projevem stále většího zájmu ze strany dětí. Tuto skutečnost si vedení organizace hájí tím, že má už několik let nastavenou takovou cenovou úroveň svých služeb, která je přijatelná i pro děti ze sociálně slabších rodin. Jistým návrhem by však bylo zjistit, do jaké výše by bylo možné ceny navýšit, přičemž by organizace tímto krokem neztrácela své zájemce. Důsledkem konstantního počtu dětí a zvýšených cen by bylo možné podpořit výnosy z vlastní činnosti.

## 5. Závěr

Tato práce byla zaměřena na finanční hospodaření příspěvkové organizace SVČ Fokus v Novém Jičíně. Jejím cílem bylo za pomoci základních metod finanční analýzy vyhodnotit stav a vývoj hospodaření v období od roku 2011 do roku 2013. K rozboru účetních veličin bylo využito metod horizontální a vertikální analýzy, přičemž veškerá data pro tyto účely byly čerpány z výkazů zisku a ztráty za jednotlivá období. Na základě provedené analýzy hospodaření minulých let byla vyzdvihnuta především ta část hospodaření, která je pro organizaci přínosem, tedy doplňková činnost. Pro měření míry ziskovosti byl využit ukazatel rentability doplňkové činnosti, který dokazuje, že hospodářské činnosti jsou ziskové, což je koneckonců podmínkou pro jejich provozování. Pro měření míry ekonomické efektivity bylo využito haléřového ukazatele nákladovosti doplňkové činnosti, na jehož principu byla organizace vyhodnocena v relativně dobrém postavení, nicméně pro zlepšení existuje stále jistý prostor. Proto byla návrhová část věnována doporučením, které by tuto činnost více prohloubily a posunuly ji tak žádoucím směrem.

Hlavní činnost je řízena předem stanoveným rozpočtem, který zpravidla zachycuje vyrovnaný stav mezi náklady a výnosy. Fakt, že organizace je schopna pokrýt své náklady v hlavní činnosti vytvořenými výnosy v hlavní činnosti byl doložen výsledky ukazatele autarkie, přičemž pro účely této práce byl využit výpočet na bázi nákladů a výnosů. Z výsledků ukazatele autarkie vyplynulo, že míra soběstačnosti této organizace je vysoká. Vytvořené výnosy byly schopny pokrýt vynaložené náklady ve stoprocentní výši, pouze poslední analyzované období zaznamenalo její nepatrný pokles, což může naznačovat tendenci k mírnému zhoršení soběstačnosti v nastávajících letech. V žádném z analyzovaných období hodnota nepřekročila výši 100%, což bylo v pořádku, neboť by se jednalo o plýtvání prostředky z veřejných rozpočtů.

Vysoká míra závislosti na rozpočtu zřizovatele je evidentní. Výše prostředků od zřizovatele ve formě transfer, se pohybovala okolo 70% z celkových výnosů. Z výsledků vertikální analýzy výnosů však vyplynul jejich klesající trend. Vyšší zájem o nabízené služby jsou příčinou pro růst výnosů z prodeje služeb. Z uvedeného tedy vyplývá, že se zvyšuje schopnost organizace vytvářet si zdroje vlastní činností, přičemž dochází k úspoře veřejných prostředků.

V oblasti nákladů bylo zjištěno, že dominující položkou jsou mzdové náklady. Koneckonců se jedná o školskou organizaci, jejímž jádrem jsou především pedagogové. Náklady na mzdy a platy se podílí zhruba 40% na celkových nákladech organizace. Jejich výše se meziročně příliš nemění, ke změnám docházelo pouze nepatrně. Značnou výši nákladů organizace vynakládala též na opravy a spotřebu energií.

Hospodaření SVČ Fokus není nějak zásadně narušováno extrémním nárůstem nákladů nebo jeho výkyvů. Přestože byl horizontální analýzou zaznamenán nárůst především ostatních nákladů, je nutno říci, že jejich výše není natolik velká, aby zásadně ovlivnila růst celkových nákladů. Náklady vynaložené v hlavní činnosti měly mírně klesající průběh, avšak na druhé straně náklady vynaložené v hospodářské činnosti zaznamenávaly růst. Rozborem podílu doplňkových nákladů bylo zjištěno, že jejich podíl na celkových nákladech organizace je velmi malý. Z toho důvodu není příliš narušována dynamika ve vývoji celkových nákladů. Ukazatelem variátoru celkových nákladů bylo zjištěno, že organizace se nepotýká s vysokou dynamikou nárůstu nákladů.

Jednou z významných položek nákladů, které jsou nezbytnou součástí pro běžný provoz, jsou náklady na energie. Analýzou energetických nákladů bylo zjištěno, že úhradu za elektřinu, vodu a plyn do jisté míry zajišťuje organizace ze zdrojů tvořených z vlastní činnosti, avšak bez prostředků z rozpočtu zřizovatele by bylo nemožné tyto energie financovat. Koneckonců povinností zřizovatele je poskytovat organizaci příspěvky v takové výši, aby nebyl narušen její plynulý provoz. Cílem této analýzy bylo zjistit, zda organizace směřuje k tomu, že její podíl na financování energií z vlastních zdrojů roste a tudíž dojde k úsporám v rozpočtu zřizovatele. Ve výsledcích žádná z energií nezaznamenala v tomto ohledu jednosměrný rostoucí či klesající trend.

Primárním cílem příspěvkové organizace není generovat zisk. Z analýzy však bylo zjištěno, že daná organizace kromě své hlavní činnosti provozuje v současnosti teď už celkem tři hospodářské činnosti, z nichž vytváří zisk. Roční výše vytvořeného zisku není příliš velká, přesto od roku 2011 jeho výše roste právě z důvodu rozšiřování doplňkových aktivit. V roce 2013 SVČ Fokus přidala do doplňkové činnosti reklamní činnost, která je pro organizaci zároveň důležitá z hlediska získávání sponzorů. Přestože organizace není primárně založena za účelem ziskovosti, hospodářská činnost jí dělá více samostatnou v oblasti hospodaření. Musí mít však na paměti, že i do provozování hospodářské činnosti jí vstupuje její zřizovatel. Drobný roční zisk organizace využívá k následnému rozvoji své

budoucí činnosti, neboť jsou prostředky z něj znovu vráceny do oběhu hospodaření prostřednictvím fondů organizace a také kryjí případnou ztrátu v hlavní činnosti. Tento tok prostředků byl znázorněn v podkapitole 4.3.2, kdy byl jednoduše znázorněn primární význam vytvořeného zisku.

Podíváme-li se závěrem na příspěvkové organizace z počátečního pohledu, měl by být jejím primárním cílem stále přímý užitek, spokojenost a v případě vzdělávací a zájmové organizace jisté „přesvědčení někoho učit, rozvíjet“. Tuto stránku organizace prohlubuje svými záměry. Základním záměrem organizace je poskytovat své služby bez rozdílu tak, aby si je mohly dovolit využívat i sociálně slabší. Tento přístup organizaci zajišťuje rostoucí zájem, který se koneckonců v hospodaření projeví.



## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

- [1] OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011, xiv, 178 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.
- [2] MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL. Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011. 2. aktualiz. vyd. Ostrava: ANAG, 2011, 191 s. Účetnictví (Anag). ISBN 9788072636648.
- [3] PODHORSKÝ, Josef. Účtování a vedení účetnictví v organizačních složkách státu, územních samosprávných celcích a příspěvkových organizacích: metodika účetnictví: vzorové příklady: účetní závěrka: kontrola účetnictví. Vyd. 1. Praha: BOVA POLYGON, 2005, 363 s. ISBN 80-7273-119-x.
- [4] RADOVÁ, Jarmila, Petr DVOŘÁK a Jiří MÁLEK. Finanční matematika pro každého. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 293 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3291-6.
- [5] PALATKOVÁ, Monika. Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [6] KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2002, xii, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.
- [7] MÁČE, Miroslav. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 155 s. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.
- [8] MÁČE, Miroslav. Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 632 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-3637-2.
- [9] SVOBODOVÁ, Jaroslava. Účtová osnova, české účetní standardy: pro některé vybrané účetní jednotky: 294 postupů účtování 2013. Olomouc: Anag, 2013, 529 s. Účetnictví (Anag). ISBN 9788072637775.

- [10] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [12] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- [13] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

### **Internetové a ostatní zdroje**

- [1] STEJSKAL, Jan. Neziskové organizace. [online]. 10. 2. 2011, [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/>
- [2] POSPÍŠIL, P., Štefanková, B., Durczoková, I. Neziskové organizace. [online]. 1. 2. 2009, [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9368v12187-prispevkove-organizace-uzemniho-samospravnego-celku-proce/>
- [3] Zákon č. 250/2000 Sb., ze dne 7. 7. 2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4>
- [4] Pospíšil, P., Štefanková, B., Durczoková, I. Příspěvkové organizace ÚSC – proces zřízení a zřizovací listina, Účetnictví neziskového sektoru, 2009 číslo 2, s. 26.

## Seznam zkratk

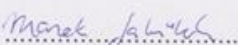
PO	příspěvková organizace
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
PNP	přímé náklady na platy
OON	ostatní osobní náklady
ONIV	ostatní neinvestiční výdaje
HUN	haléřový ukazatel nákladovosti
HČ	hlavní činnost
DČ	doplňková činnost
VH	výsledek hospodaření

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., - autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO), má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

  
.....  
Jméno a příjmení studenta

## **Seznam grafů**

Graf č. 4.1 Struktura nákladů hlavní činnosti

Graf č. 4.2 Struktura nákladů doplňkové činnosti

Graf č. 4.3 Struktura financování elektrické energie

Graf č. 4.4 Struktura financování odběru vody

Graf č. 4.5 Struktura financování plynu

Graf č. 4.6 Struktura výnosů hlavní činnosti

Graf č. 4.7 Struktura výnosů doplňkové činnosti

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 3.1 Organizační struktura organizace

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 3.1 Přehled o počtu zájemců

Tabulka č. 3.2 Přehled počtu zaměstnanců

Tabulka č. 4.1 Přehled nákladových položek v hlavní činnosti

Tabulka č. 4.2 Přehled nákladových položek v doplňkové činnosti

Tabulka č. 4.3 Podíl nákladů DČ na celkových nákladech organizace

Tabulka č. 4.4 Vertikální analýza nákladů hlavní činnosti

Tabulka č. 4.5 Vertikální analýza nákladů doplňkové činnosti

Tabulka č. 4.6 Horizontální analýza nákladů hlavní činnosti

Tabulka č. 4.7 Horizontální analýza vybraných nákladů doplňkové činnosti

Tabulka č. 4.8 Struktura zdrojů financování energetických nákladů

Tabulka č. 4.9 Přehled celkových nákladů a výnosů v jednotlivých činnostech

Tabulka č. 4.10 Vývoj ukazatele HUN

Tabulka č. 4.11 Přehled výnosových položek hlavní činnosti

Tabulka č. 4.12 Přehled výnosových položek doplňkové činnosti

Tabulka č. 4.13 Vertikální analýza výnosů hlavní činnosti

Tabulka č. 4.14 Vertikální analýza výnosů doplňkové činnosti

Tabulka č. 4.15 Horizontální analýza výnosů hlavní činnosti

Tabulka č. 4.16 Horizontální analýza výnosů doplňkové činnosti

Tabulka č. 4.17 Míra autarkie v jednotlivých letech

Tabulka č. 4.18 Struktura výsledku hospodaření v letech 2011-2013

Tabulka č. 4.19 Návrhy a přiděly do rezervního fondu z vytvořeného zisku

Tabulka č. 4.20 Princip tvorby a čerpání rezervního fondu tvořeného z VH

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Výkaz zisku a ztráty 2011
- Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty 2012
- Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty 2013
- Příloha č. 4 Rozdělení hospodářského výsledku 2011
- Příloha č. 5 Rozdělení hospodářského výsledku 2012
- Příloha č. 6 Rozdělení hospodářského výsledku 2013
- Příloha č. 7 Závazné ukazatele – příspěvky na energie 2011 - 2013